Berey András
Dobos Irma

Szervezés *és* vezető

Stichale Marg.

BEREY ANDRÁS—DOBOS IRMA

Szervezés és vezető

BEREY ANDRÁS—DOBOS IRMA

Szervezés és vezető

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
Budapest 1979

LEKTORÁLTÁK:

Papp Ágoston
Seregi Ferenc

© Berey András — Dobos Irma Budapest 1979

ISBN 963 220 865 X

Tartalomjegyzék

Bevezető 7

I. A vezető és a szervezés 9
1. A szervezés fogalma, formái és tagozódása 9
2. A szervezési igények felismerése 16
3. A szervezési munka menete 26
3.1 Helyzetfelmérés, ténymegállapítás. A helyzet kritikai elemzése 27
3.11 Helyzetfelmérés, ténymegállapítás ... 27
3.12 A helyzetfelmérés, ténymegállapítás módszerei. A helyzet kritikai elemzése 29
3.2 A szervezési terv készítése 49
3.3 A szervezési terv bevezetése 54
3.4 A szervezési eredmények ellenőrzése 57
4. A szervezési munka feltételei, kritériumai 57

II. A vezető saját munkájának megszervezése 65
1. A saját munka megszervezése 65
1.1 Szóbeli és írásbeli kapcsolatok 65
1.2 Új dolgozó beállítása, új vezető beiktatása 74
1.21 Az új dolgozó belépése a szervezetbe 74
1.22 Az új vezető beállítása 77
1.3 Főbb munkaszervezési alapelvek 78
2. A vezető és helyettese 90
3. A vezető kisegítő apparátusa 92

III. A vezető időgazdálkodása 97
1. A vezető időgazdálkodásának jelentősége 97
2. Az időgazdálkodással kapcsolatos alapelvek, ezek megszegéséből eredő hibák és következmények 99
3. Az időgazdálkodás tervezése 105
3.1 A munkaterv 115
4. Az értekezletek megszervezése 118

Bevezető

Gazdasági fejlődésünk alapvető feltétele az össztársadalmi termelés hatékonyságának növelése, a műszaki fejlődéssel összehangolt szervezettség biztosítása. Ennek eléréséhez szükséges a szervező munka színvonalának emelése, amely többek között a személyi, szervezeti, tárgyi feltételek javításával és szemléletformálással érhető el.

Az előzőekben meghatározott feltételrendszer megvalósítását szeretnénk könyvünkkel elősegíteni.

A könyv két fő részből áll: az első rész a szervezési munka menetét mutatja be vezetői aspektusból, többek között a szervezési szakemberek munkairányításának, a munka ellenőrzésének főbb kérdéseit tárgyalja. A második rész a vezető saját munkájának megszervezésével foglalkozik.

Kiemelten tárgyaljuk a vezető időgazdálkodását, rámutatunk a feladatok közötti helyes időmegosztás szükségességére, jelentőségére, az időgazdálkodás tervezésének fontosságára, amellyel biztosítható a vezetői munka tervszerűsége, rendszeressége, folyamatossága. Figyelemmel a vezetői munka igen nagy hányadát kitevő értekezletekre, annak vezetését, az értekezletek utáni tevékenységet hangsúlyozottan tárgyaljuk.

Szeretnénk, ha a könyvben foglaltak tanulmányozása során sikerülne

— megvilágítani a szervezési tevékenységben a vezetői munka lényegét,

— rámutatni a szervezési munka során elérhető gazdasági és humanizációs eredményekre,

— megmutatni a matematikai apparátus alkalmazását, az azt követő elemző munka szükségességét,

— segítséget adni a vezetőknek munkájuk megszervezéséhez,

— elérni, hogy a bemutatott példákon keresztül saját területük elemzése után a vezetők intézkedést tegyenek.

Reméljük, hogy az előzőekben megfogalmazottakat sikerül elérnünk és hozzájárulhatunk a szervezési munka hatékony irányításának eléréséhez, a munkavégzés gazdaságosabbá, a dolgozók számára kedvezőbbé tételéhez.

Budapest, 1979. A szerzők

I. A vezető és a szervezés

1. A szervezés fogalma, formái és tagozódása

Az üzem- és munkaszervezés az 1960-as évek második feléig viszonylag egyoldalúan fejlődött. A Munkaügyi Minisztérium 1970-ben széles körű vizsgálatot folytatott le, amely egyértelműen bizonyította, hogy a technikai fejlettséghez képest a munka szervezettsége és a munkaszervezési tevékenység elmaradt.

Az 1970-es évek elején megjelent központi határozatok a szervezés fontosságát hangsúlyozták. Az MSZMP Központi Bizottsága 1971. december 1-i határozata megjelölte a vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítésének feladatait. A határozat kimondja: „A korszerű üzem- és munkaszervezés nagy jelentőségű a szocialista vállalatok és az egész népgazdaság fejlesztésében. A gazdaságpolitikai célok elérésében döntő szerepe van annak, hogy a vállalatok termelő és szolgáltató munkájukat hogyan szervezik meg, hogyan gazdálkodnak munkaerővel, anyaggal, gépekkel." [67] Az MSZMP KB 1971. december 1-i határozatát követte a Vállalati szervezés fejlesztéséről szóló 1003/1972. (III. 14.) Korm. számú határozat.

Feltehetjük a kérdést, miért ekkor kapott ilyen nagy nyomatékot a szervezés, hiszen a fejlődés korábbi szakaszaiban is jelentős szerepe volt a tartalékok feltárásában. A válasz az MSZMP X. és XI. kongresszusa által meghatározott gazdaságpolitikai célokban van, amelyek csak akkor valósíthatók meg, ha

— az extenzív fejlődést intenzív fejlődés váltja fel,

— a gazdasági vezetés képes a hatékonyság növekedésének szolgálatába állítani a tudomány és a technika vívmányait, a korszerű üzem- és munkaszervezés eszközeit,

— a kitűzött célok és a rendelkezésre álló eszközök között kielégítő egyensúly van.

A Minisztertanács a feladat fontosságára való tekintettel ismételten napirendre tűzte a vállalati szervező munka vizsgálatát, és az 1046/1977. (XII. 14.) számú határozatában megállapította „hogy az utóbbi években a szervező munka terén előrehaladás történt: Az állami vállalatok, szövetkezetek és más gazdálkodó szervezetek (továbbiakban: vállalatok) egy részénél a szervező munka számottevően hozzájárult a termelés növeléséhez, a munkatermelékenység emeléséhez, az állóalapok jobb kihasználásához, a jövedelmezőség javulásához, valamint a dolgozók kereseti színvonalának tervszerű alakulásához." [66]

Ugyanakkor a minisztertanácsi határozat megállapítja azt is, hogy a szervezési munka fejlesztésének az üteme nem kielégítő, nem járult hozzá a célok megvalósításához, pedig a gazdasági előrehaladás feltétele a társadalmi termelés hatékonyságának növelése, és ehhez gyorsítani kell a szervező, ésszerűsítő munka színvonalának emelését. Mindezek elősegítése érdekében a Minisztertanács határozatot hozott *a vállalati szervező munka fejlesztéséről.* A határozat két részből áll. Az első részben a vállalati (a vállalat kategóriájához tartoznak a rendelet szerint az állami vállalatok, a szövetkezetek és más gazdálkodó szervezetek) szervezés feladatait ismerteti, amelyben kimondja, hogy a vállalati szervezés alapvető feladata a tervben foglalt célok elérésének elősegítése. A második rész az irányító szervek feladatait adja meg, amelyek a követelmények meghatározására, a teljesítés ellenőrzésére, a szervezés központi koordinációs feladataira, a szakember

képzésére, továbbképzésére, a tudományos munka eredményeinek a gyakorlatban való hasznosítására vonatkoznak.

A szakirodalomban a szervezés fogalmának különböző meghatározásával találkozunk. Az egyes meghatározások a nézőpont, valamint a teljességre való törekvésben térnek el egymástól.

A szervezés átfogó meghatározása a következő:

„A szervezést olyan tevékenységnek tekintjük, amely meghatározott cél érdekében munkafolyamatok és azok ellátására hivatott szervezetek — általában ember—gép rendszerek — létrehozására, illetve fejlesztésére, működésük rendjének tartalmi és formai előírására, a munkaerő, a munka tárgya, a munkamódszer és a munkaeszköz optimális összehangolására irányul." [44]

A szervezés fogalmának meghatározása még nem lezárt, elfogadott definíció még nincsen. Ez a probléma nemcsak Magyarországon, hanem más országokban is jelentkezik. Magyarázható ez azzal, hogy gyorsan fejlődő szakterületről van szó, ahol gyakori a változás.

A vállalati szervezés különböző területeinek megjelölésére számos megnevezés használatos. Ilyenek például a vállalatszervezés, az igazgatásszervezés, a vezetésszervezés, a rendszerszervezés, a termelésszervezés, a folyamatszervezés, a munkaszervezés stb.

Ezen szervezési területek közül nézzük meg a vállalatszervezés, a munkaszervezés és a folyamatszervezés fogalmait.

A *vállalatszervezés*. „Tágabb értelmezésben: a vállalatnál előforduló összes szervezési feladat gyűjtőfogalma. Szűkebb értelemben: a vállalatszervezés feladatkörébe tartozik a vezetés, a műszaki és gazdasági szervezet működésének, valamint a vállalat szervezetének a fejlesztés igényével történő szabályozása.

E fogalom a szervezési területek következő tagolásába il-

leszkedik be: üzemszervezés, munkaszervezés, ügyvitel és gépi adatfeldolgozás szervezése."

„A munkaszervezés a munkatudományi ismeretek gyakorlati komplex alkalmazása, amely a termelőtevékenység alapját képező elemi gép—anyag—ember rendszer optimális működési feltételeinek és hatékony együttműködésének kialakítására törekszik. Eredménye a magas fokon termelékeny, gazdaságos és egyszersmind könnyű, kulturált emberi munka feltételeinek megteremtése." [44]

A szervezést eddig mint szervezetileg önállósult funkciót vizsgáltuk, de a szervezés valamennyi tevékenységének eleme is, azaz minden munkának van szervezési vonatkozása.

„A következőkben nézzük meg a szervezés és a munkaszervezés kapcsolatát. Lényegében minden szervezés rendszerszervezés. A vállalat pedig nem más, mint rendszer. A rendszerek szervezése három metszetben közelíthető meg:

— a tevékenység szervezése,

— a folyamatok szervezése,

— a struktúra, a szervezet, illetve a szervezeti egységek szervezése.

Ebben az összefüggésben a munkaszervezés az egész szervezésen belül a tevékenységek szervezésével foglalkozik. Ez a folyamatok szervezésétől elszakíthatatlan, mert a tevékenység valamely folyamat része. Ugyanakkor minden tevékenység valamilyen szervezeti struktúrában, ennek egy elemében jelenik meg. Így a tevékenység szervezése nem választható el attól az egységtől, szervezettől, ahol a tevékenység bonyolódik. A tevékenység, a folyamat, a struktúra elválaszthatatlan egység, tehát a munkaszervezés kategóriájának önállósága a szervezés komplexumának egészén belül csak viszonylagos." [3]

„A *folyamatszervezés* a szervezési tevékenységnek folyamatok létrehozására specializált változata. Ennek során elő-

írják a rögzített célok optimális megvalósításához szükséges tevékenységláncolatokat, figyelembe véve a felhasználható erőforrásokat." [44] A folyamatszervezés a különböző folyamatképzéseket foglalja magába, amikor is a folyamatképzés nem jelent mást, mint az egymás után következő munkaelemek egymásutániságának meghatározását.

Ez előzőekhez hasonlóan a szervezés és a folyamatszervezés kapcsolatára legjobban a következő definíció mutat rá: „A szervezés feladata egyrészt az adott szervezet (a vállalat) elé kitűzött céloknak megfelelő folyamatok kiépítése, másrészt a folyamatoknak megfelelő szerveknek a megszervezése." [44] Ezt hívják szervezési egyensúlynak.

Amennyiben például a cél megvalósításához megfelelően alakították ki a folyamatot, de a szervezet kicsi, abban az esetben a személyi tényező hiánya miatt a cél nem tud megvalósulni és a dolgozók túlzott mértékű leterhelése jelentkezik. Vezetői feladat lehet ilyenkor a szervezeten belüli munka- vagy személyátcsoportosítás. Ehhez hasonló, amikor a folyamat a célhoz képest bonyolult és a szervezet a folyamathoz képest bonyolult. Ez a túlszervezés esete, amikor is az egyszerű folyamatok helyett bonyolult folyamatokat alkalmaznak még bonyolultabb szervezettel. A vezető feladata a szervező munkájának irányításán kívül a folyamat leegyszerűsítése és ezzel párhuzamosan a szervezet célnak megfelelő leépítése.

Az elmondottakból a következőket állapíthatjuk meg.

— A szervezés az emberi munkavégzés gazdasági és humanizációs tökéletesítésére irányuló átfogó és célirányos törekvés. Hangsúlyozni kell a gazdasági jelleg mellett a humanizációs oldalt, azaz a szervezettség növekedésének a munkafeltételekre, a munkahelyi közérzetre, a személyi jövedelmek alakulására gyakorolt hatását is. Célszerű kiemelni még a *célirányos törekvést,* ugyanis a vállalati szervezés alapvető fel-

adata a rövid, a közép- és hosszú távú gazdasági tervekben előirányzott feladatok végrehajtásának segítése.

— A szervezés bizonyos értelemben *tudomány*, bizonyos értelemben *képesség*. Tudomány, mert a különböző tudományágak — így például a műszaki tudományok megfelelő részeinek, a matematika egyes részeinek, a közgazdaságtudományok megfelelő részeinek, a munkalélektan stb. — ismereteit használja fel. Képesség, hogy ezen ismereteket a szervező hogyan tudja felhasználni, munkájában hasznosítani.

A vállalati, szövetkezeti szervezés jellegét tekintve beszélhetünk

— megszervezésről (új szervezésről) és

— átszervezésről.

A *megszervezés* az új szervezet létrehozását jelenti. Ebbe a kategóriába sorolhatjuk ha egy vállalaton, vagy szövetkezeten belül új telephelyet létesítenek. Itt azonban meg kell jegyezni, hogy a szervezőnek a már meglevő vállalati, szövetkezeti adottságokat figyelembe kell vennie, mert például bizonyos folyamatoknak a régi, meglevő egység folyamataihoz kell kapcsolódnia.

Átszervezés alatt egy már működő szervezetnek új cél érdekében történő átalakítását értjük. Irányulhat termelési folyamatra, ügyvitelre, szervezetre stb.

Például át kell szervezni a termelési folyamatot, ha az addigi egyedi munkahelyek helyett futószalagos termelést kívánnak megvalósítani. Ebben az esetben a vezető feladata a szervező munkájának irányítása során például, hogy megnézesse a futószalagos termelési folyamatnak a többi folyamattal való kapcsolatát, a munkaerő-foglalkoztatási struktúra változtatásának biztosítását, a megfelelő bérezés kialakítását stb.

Erre példa még, ha át kell szervezni az ügyviteli munkát, ha azt gépesítik. Ebben az esetben a vezető feladata többek

között az, hogy ellenőrizze vagy ellenőriztesse a gépbeszerzéseket, a gépek beállítását, a munkaerő betanítását (betaníttatását). Vagy például két működő szervezetet összevonnak, ilyenkor a vezető feladata annak ellenőrzése, hogy az új szervezet feladatainak elvégzésére megvan-e minden szerv, illetve ugyanazon munkát nem végzik-e több helyen.

A vállalati, szövetkezeti szervezés jellege szerinti felosztását nézve hasonlítsuk össze a szervező munkáját néhány szempontból:

— *kötöttség;* jóval nagyobb átszervezés esetén. Kötöttséget jelent például a meglevő épület, ahova az új gépeket kívánják beszerelni,

— *korlátok jelentkezése;* például a folyamatba be kell kapcsolni a régi gépeket az átszervezés esetén,

— *az újtól való félelem* a dolgozók, vezetők részéről. Az átszervezés során a meglevő emberanyaggal kell a „mást", a „jobbat" létrehozni, akik félnek minden, eddig nem ismert feladattól. Az új létesítmény létrehozásakor mód van új felvételekre, akiknek az új nem jelent szervezésből adódó újat,

— *lépcsőzetes megvalósítás lehetősége* átszervezés esetén nehezítő körülmény, ugyanis a szervezet működése közben kell azt megvalósítani,

— bázishiány, egyidejűség, komplexség jelentkezik az új szervezésnél.

Az előzőeket, a tapasztalatokat figyelembe véve úgy ítéljük meg, hogy általában nehezebb, nagyobb áttekintést, nagyobb alkalmazkodást, nagyobb előrelátást kíván meg az átszervező munka a szervezőtől.

2. *A szervezési igények felismerése*

A szervezési igények három nagy csoportba oszthatók:

— olyan igények merülnek fel, amelyek abból erednek, hogy a szervezetnek az eddiginél kisebb vagy nagyobb, vagy esetleg teljesen más feladatai adódnak. Ebben az esetben a szervezési cél a szervezettség fenntartása, vagy fokozása mellett az új vagy más feladatok megoldásához szükséges optimális feltételek biztosítása,

— a szervezet működésében hiányosságok, zavarok vannak. Ebben az esetben a szervezési cél a hiányosságok felszámolása, a zavarok megszüntetése, a szervezettség színvonalának emelése,

— a feladatokat az eddiginél ésszerűbben, gazdaságosabban kell megoldani. A szervezési cél tehát a gazdasági hatékonyság fokozása.

Nézzük ezen igények jelentkezését, észlelhetőségét részletesebben!

Az első eset jelentkezhet például akkor, ha

— a vállalatnál, a szövetkezetnél a terhelés mennyiségét növelni kell. Ebben az esetben szervezési feladat lehet az új termelő berendezések beállítása, a meglevő berendezések kapacitáskihasználásának fokozása, egyedi munka helyett csoportmunka bevezetése, új technológiára való átállás, szakképzettebb munkaerő beállítása, korszerűbb munkamódszerek, normázási eljárások elterjesztése,

— más termékek vagy jobb minőségű termékek gyártására kell áttérni. Szervezési feladatként jelentkezhet újfajta szállítási, minőségellenőrzési, raktározási megoldások kidolgozása,

— csökkenteni kell a termék mennyiségét, mert csökken a kereslet. Szervezési feladatként jelentkezhet például a munkaerő-átcsoportosítás, az új feladatokra való betanítás, ter-

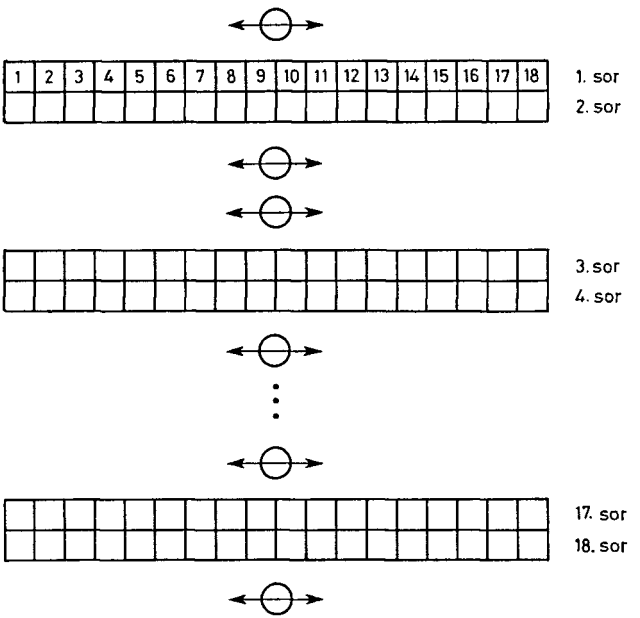
melőberendezések más termék gyártására való átállítása, értékesítése stb.

A második esetben a szervezési igény megállapítására több lehetőségünk van.

a) *Munkanapfelvétel,* amikor is tájékozódhatunk a rendelkezésre álló géppark kihasználásáról, a munkaerő leterheléséről stb. Ezek a vizsgálatok jelzik azokat a területeket, ahol a termelőerők alacsony kihasználtságúak és jelentősebb tartalékok vannak. Nézzük meg alkalmazását egy példán; automatikusan üzemelő, többgépes rendszer felvételére került sor, ahol a gépek leállása nem egyetlen, hanem számtalan ok összejátszásának következtében jön létre. A cél az állásidő minimalizálásával a veszteségek csökkentése volt. Mintavételes munkanapfelvételt hajtottunk végre. A felvételt 15 percenként folytattuk le. Többgépes rendszer esetén külön-külön rögzítjük a gépek, a munkások idejét. Egy dolgozó 18 gépet kezel, amelyek egy sorban helyezkednek el. Egy-egy felvételező egyszerre 2 munkás által kezelt gépet, azaz $2 \cdot 18 = 36$ gépet figyelt meg, és két munkás munkavégzését vizsgálta. A leálló gépeket a gépekre szerelt kis lámpák kigyulladása jelezte. A lámpa mindaddig égett, ameddig a dolgozó a gépet ismételten üzembe nem helyezte, tehát a megfigyelés segédeszköze a jelzőlámpa volt. Az információk feldolgozása valószínűségszámítás segítségével történt. A megfigyelt gépek elrendezését az 1. ábra szemlélteti.

A következőkben néhány grafikonon bemutatjuk a feldolgozott adatokat. Ezek jól érzékeltetik a szervezés jelentőségét.

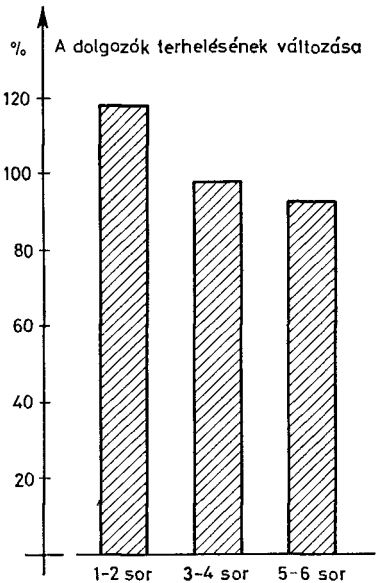
— *A dolgozók terhelésének változása* (2. ábra). A dolgozók 100% feletti terhelése a valóságban lehetetlen. A grafikonban szereplő értékek azt mutatják, hogy egyes időszakokban olyan nagy a leterhelés, hogy a gépek kiszolgálása már lehetetlen, tehát azok kihasználatlanul állnak. Szervezési feladat



1. ÁBRA
Üzemelrendezés egy részlete

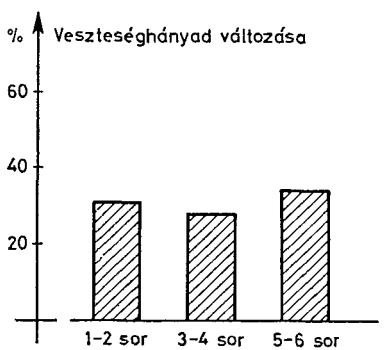
a gépek kiszolgálásának biztosítása, a terhelésingadozás csökkentése.

— *A dolgozó hibájából adódó gépkihasználatlanság* (3. ábra). Az ábrából látható, hogy a két gépcsoport (2 sor) összes napi idejéből elég nagy százalékot tesz ki a dolgozó hibájából



2. ÁBRA

A dolgozók terhelésének változása sorpáronként

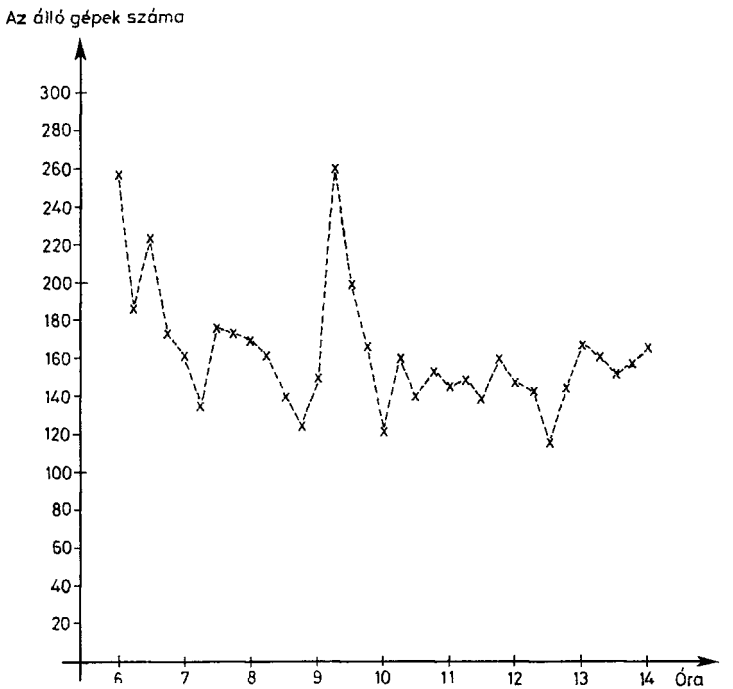


3. ÁBRA

A dolgozó hibájából adódó gépkihasználatlanság (veszteséghányad) változása

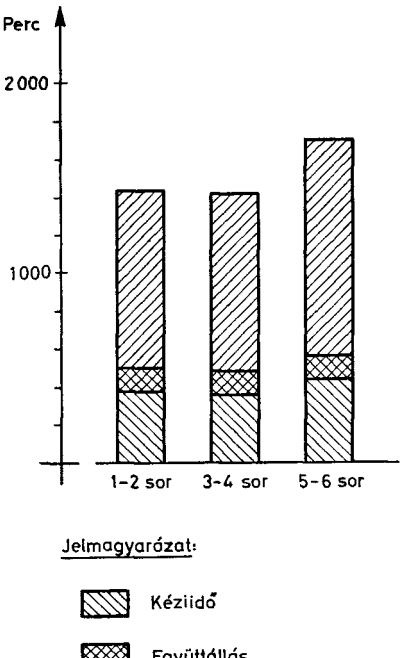
adódó ún. veszteséghányad. Szervezési feladat: a dolgozó hibájából adódó veszteség csökkentése.

— *Az álló gépek számának változása a műszakon belül* (4. ábra). Feladat a munkakezdéskor, munkabefejezéskor és 9,15 órakor jelentkező veszteségcsúcsok csökkentése.



4. ÁBRA
Az álló gépek számának negyedóránkénti változása

— *Sorpárok összehasonlítása* (5. ábra). Az ábra jól mutatja azt, hogy az 5—6. sor állásideje a legmagasabb. Feladat az állásidő összetevőinek vizsgálatán keresztül az 5—6. sor állásidejének csökkentése.



5. ÁBRA
A sorpárok állásidejének összehasonlítása

b) *Üzemösszehasonlítás.* Így például a gyártmányok normaóraigényeinek az összehasonlításával és a különbségek elemzésével felszínre kerülnek a lemaradás okai. Nézzünk erre is egy példát!

Egy alföldi szövetkezet két azonos gépi felszereltségű telephellyel rendelkezik, termékei is megegyeznek, bőrkabátot állítanak elő. Az egyik telephelyen a bőrkabát elkészítési

ideje 129 perc volt, a másikon ugyanaz 162 perc alatt készült el. Az elkészítési idő különbözősége helyzetvizsgálatra hívta fel a figyelmet. Azon telephelyen, ahol a bőrkabát előállítási ideje 129 perc volt, megállapították, hogy 10 éve szinte állandó jelleggel műbőr ruházati cikket gyártanak, a dolgozók begyakorlottsága nagy. Itt a szalagon dolgozók 60%-a szakmunkás, 40%-a betanított munkás. A másik telephelyen gyakran változik a gyártott termék, a bőrkabát előtt könnyű kidolgozású gyermekruházati cikkeket gyártottak, s a dolgozók 80%-a betanított munkás, akik azelőtt egészen más területen (mezőgazdaság, háztartás) tevékenykedtek.

c) *Költségek elemzése,* amelyek világossá teszik, hogy más munkahelyeken, üzemekben, vállalatoknál az adott területen hogyan alakult a költségszint, bizonyos költségek miért magasak, milyen tényezők játszanak azok alakulásában szerepet.

d) *Különböző adatok és mutatók dinamikájának vizsgálata.* Így például a fluktuáció általános csökkenése vagy stagnálása esetén egyes területeken, munkahelyeken emelkedés jelentkezik.

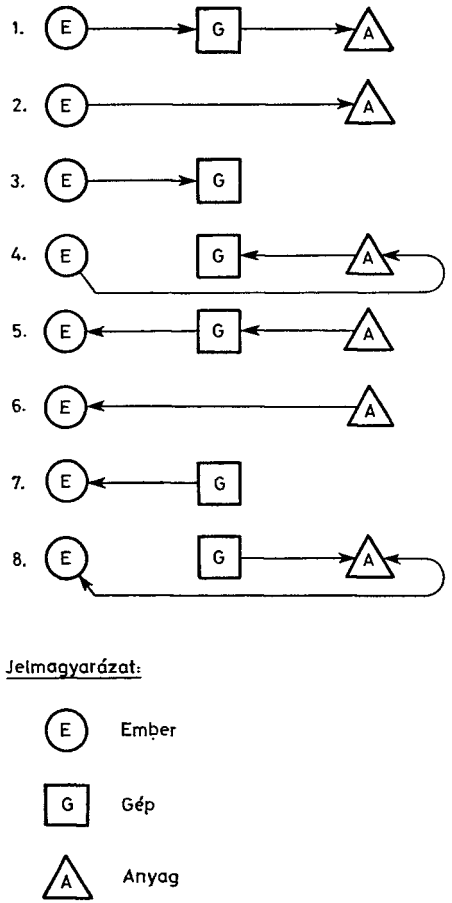
e) *Energiadiagramok felrajzolása,* amelyek szemléletesen mutatják az energiafelvétel változását, rámutatva az esetleges munkakezdések és munkabefejezések körüli kiesésekre.

f) *Kérdőíves kikérdezés.* Így például alkalmazotti munkaterületen vizsgálható a végzettségnek, képzettségnek, gyakorlatnak, tudásnak megfelelő foglalkoztatás.

g) *Gép, anyag, ember kapcsolatának, egymásrahatásának vizsgálata.* Nézzünk néhány alapvető kapcsolatot a *Lipták—Mindas* elmélet alapján [37] (6. ábra).

Első kapcsolat: az ember a gép (szerszám) közvetítésével hat az anyagra.

Munkaszervezési kérdés az, hogy a megfelelő ember (képzettség, személyi tulajdonságok stb.) a helyesen kiválasztott géppel (gyártási eljárással) megfelelő módon hat-e az anyag-



6. ÁBRA
Gép—anyag—ember kapcsolatának egymásra hatása

ra? Nemcsak a munkamódszerről van szó, hanem arról is, hogy *ki,* milyen berendezéseken és mivel dolgozik?

Második kapcsolat: az ember közvetlenül hat az anyagra.

Munkaszervezési kérdés az, hogy célszerű-e, hogy az ember közvetlenül hasson az anyagra? Nem lehet-e másképpen megoldani a munkahely, illetve a munkaeljárás elrendezését stb.?

Harmadik kapcsolat: az ember hat a gépre.

Munkaszervezési kérdés az, hogy helyes módon hat-e az ember a gépre, például a gép karbantartásakor, kenésekor stb.? Hogyan lehetne az ember által a gépre gyakorolt hatás hatékonyságát növelni? A munkaeljárás módosításával vagy az alkalmazott szerszámok, segédeszközök, mérőeszközök változtatásával stb.?

Negyedik kapcsolat: az ember hat a munka tárgyára és ezzel a gépre.

Munkaszervezési kérdés, hogy helyesen hat-e az ember a munka tárgyára és ezzel a gépre (például a gép terhelésének figyelembevétele, túlterhelési esetek stb.)?

Ötödik kapcsolat: a munka tárgya hat a gépre és ezzel az emberre.

Munkaszervezési kérdés, hogy hogyan lehet kiküszöbölni a munka tárgya által a gépre gyakorolt hatás negatív oldalait, amelyek negatívan hatnak az emberre? (Így például fényhatások, sugárzás, káros kigőzölgések stb.)

Hatodik kapcsolat: a munka tárgya közvetlenül hat az emberre.

Munkaszervezési kérdés, hogy a munka tárgyának mely tulajdonságai befolyásolják negatívan az embert? Súlya? Kémiai összetétele? Alakja? Elhelyezése? Hogyan minimalizálják a felismert negatív hatásokat?

Hetedik kapcsolat: a gép hat az emberre.

Munkaszervezési kérdés, hogy hogyan befolyásolja a gép negatívan az ember tevékenységét? Rezgéssel? Akusztikailag? Fényhatással? Hogyan küszöböljük ki a felismert negatívumokat?

Nyolcadik kapcsolat: a munka tárgya, amelyre hat a gép és az ember, visszahat az emberre.

Munkaszervezési kérdés, hogy mennyiben pozitívak és mennyiben negatívak a kölcsönhatások következményei? Hogyan lehet jobban kiemelni a pozitív elemeket?

h) *Gyakran ismétlődő jelenségek elemzése.* Nézzünk erre néhány példát!

— Gyakori panasz merül fel valamely munkaterület tevékenységével kapcsolatban. Szervezési feladat az ellenőrző tevékenység felülvizsgálata, ellenőrzési pontok kialakítása.

— Munkatorlódások, munkahiányosságok jelentkeznek. Szervezési feladat lehet a munkaelosztások, munkavállalások helyességének ellenőrzése, a megrendelések, visszaigazolások megfelelő kialakítása.

— Vannak olyan munkahelyek, ahol a kapcsolódó tevékenységet végzők kapcsolatuk során hosszabb ideig várakoznak (raktár, iroda stb.). Szervezési feladat az egymásra épülő tevékenységek elemzése a jobb időkihasználás érdekében.

— A dolgozók munkaidő-kihasználása láthatóan rossz, mert például sok az üres munkahely, sok a beszélgetés stb. Szervezési feladat lehet például munkaelosztás, szerszám-, anyagellátás vizsgálata és annak helyes megszervezése.

— A szervezet fejlődésének dinamizmusa nincs egyensúlyban, például ha megnő a termékgyártás volumene, de ezzel nincs egyensúlyban a szállítás vagy a raktárfejlesztés. Ezért a termékek felhalmozódnak a gyártás helyén. Szervezési feladat az alapfolyamat, valamint a kisegítő és kiszolgáló folyamatok összhangjának biztosítása.

— A vezető túlterhelt. Feladat a vezető időgazdálkodásának felülvizsgálata, az egység feladatainak és személyi feltételei összhangjának elemzése.

— Gyakran van szükség kiegészítő információkra, ezért az információs folyamat felülvizsgálata a feladat.

— Hatásköri túllépésekből viták keletkeznek. Szervezési feladat a szervek, a személyek feladatkörének, hatáskörének, felelősségi körének vizsgálata, az összhang megteremtése.

A gazdasági hatékonyság fokozása iránti szervezési igény kerülhet előtérbe akkor, ha

— az exportképesség elérése, megtartása érdekében úgy kell a termék minőségét növelni, hogy a termék előállítási költsége csökkenjen;

— tevékenységben két egymásra épülő intézetet összevonnak. Például az egyik készítette a képzési dokumentációkat, a másik a továbbképzési dokumentációkat. Ahhoz, hogy az utóbbiak elkészüljenek, át kellett tanulmányozni a képzési dokumentumokat. A közös szervezet létrehozásával ugyanazon munkatárs irányítja azokat, így időmegtakarítás érhető el.

3. A szervezési munka menete

A szervezési igények feltárásával kialakítható az ún. „szervezettségi térkép", amely megmutatja hol, mit kell tenni. Ezen túlmenően nagy valószínűséggel az is megállapítható, hogy melyik feladat megoldásának milyen a munkaigénye. Ismerve a szervezet előtt álló feladatokat, már rangsorolhatók fontosság szerint a szervezési feladatok. A rangsor összeállítása, a feladatok munkaigénye és a feltételek összehangolása után megtörténhet a szervezési feladatok meghatározása. Ezek ismeretében kezdődhet el a szervező munka, amelynek menete a következő:

— helyzetvizsgálat, ténymegállapítás, a helyzet kritikai elemzése,

— szervezési terv készítése,

— szervezési terv bevezetése,

— a szervezési eredmények ellenőrzése.

A szervezés jellegét figyelembe véve mind az új szervezésénél, mind az átszervezésnél az előbbi munkamenetet kell követni, azok lényegükben, tartalmukban egymástól nem térnek el, de eltérnek terjedelemben, részletezettségben.

3.1 Helyzetfelmérés, ténymegállapítás. A helyzet kritikai elemzése

3.11 Helyzetfelmérés, ténymegállapítás

A helyzetfelmérés — a szervezési tevékenység részeként — a jelenlegi helyzet megismerését és elemzés céljára alkalmas rögzítését jelenti.

A szervezési munka további menetének hatékonyságában döntő a helyzetfelmérés. Enélkül a szervezési terv nem készíthető el.

A helyzetfelmérés nagy figyelmet, felismerőkészséget, mérlegelést igényel. A szervezőnek mindent a helyszínen kell tanulmányoznia, ismernie kell a szervezet célját, a teljes folyamatot és a folyamatot kiszolgáló szervezetet. A ténymegállapításhoz a vállalattól vagy szövetkezettől kapott összes adatot, folyamatábrákat, szervezeti sémákat, műhelyelrendezéseket ellenőriznie kell.

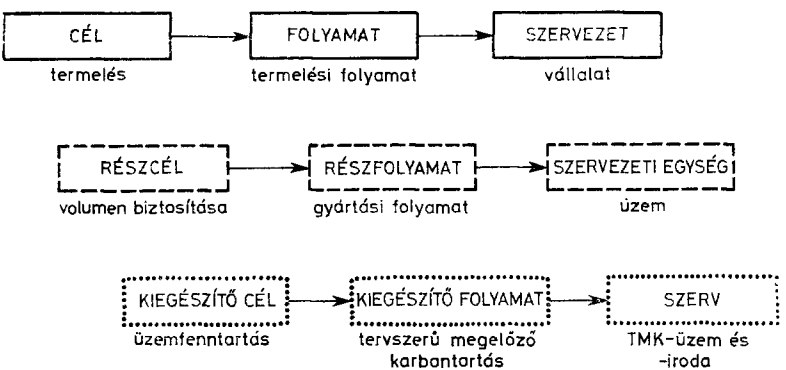
Nagyon fontos a helyzetfelmérés időpontjának a helyes megválasztása. Ha például azt kívánjuk megállapítani, hogy milyen a dolgozók munkával való ellátása, leterhelése, nem elég azt csak az év végi hajrá vagy anyagellátási zavarok esetében vizsgálni. Ezen túlmenően például munkanapfelvételt egymást követő 4—5 napon keresztül kell végezni, mert 1—2 napig még „hajlandók" a dolgozók az átlagtól eltérő teljesítménnyel a felvételezőt félrevezetni.

A helyzetvizsgálat során fel kell tárni minden olyan adatot,

amelyből világosan kitűnik, hogy a célra szervezték-e a folyamatot, illetve, hogy a folyamat milyen szervezeti keretek között, milyen költségfelhasználással, milyen módszerekkel és eszközökkel, milyen külső és belső adottságok mellett zajlik le.

A cél megvalósíthatósága érdekében szervezett folyamatokat a részcéloknak megfelelően tovább kell bontani részfolyamatokra, illetve a kiegészítő céloknak megfelelően kiegészítő folyamatokra és az ezekre szervezett egységekre, szervekre.

Nézzük meg az előbbiekben említett felbontást a termelési folyamatra (7. ábra)!



7. ÁBRA
A termelési folyamat felbontása a rész-, illetve a kiegészítő céloknak megfelelően

A helyzetfelmérésnél a folyamat tagolásának mélységét a szervezés célja és az adott körülmények együtt határozzák meg.

A *szervezeti felépítés* vizsgálatakor meg kell állapítani a vállalat, szövetkezet felépítését, a szervek feladatkörét, hatáskörét, felelősségi körét, létszámát és a szervek egymáshoz

való viszonyát. A szervezeten belül a szervek feladatai és a dolgozók feladatai lefedik-e egymást, nem végeznek-e azonos munkát (átfedés, párhuzamosság), illetve olyat, amely más szerv feladatkörébe tartozik. Ezen túlmenően vizsgálni kell:

— a feladat, hatáskör, felelősségi kör egyértelműen meghatározott-e, illetve egyensúlyban vannak-e egymással,

— van-e munkaköri leírás és annak megfelelően értelmezik-e a dolgozók feladataikat, kapcsolatrendszerüket stb.,

— megvalósul-e az egyszemélyi felelősség elve,

— a vezetők munkája alapján érvényesül-e a vezetés egysége,

— kialakult-e a helyettesítés rendszere?

A költségfelhasználás vizsgálata a költségek megállapítását célozza annak érdekében, hogy a szervezési munkából származó eredmények kimutatásához megfelelő adatbázissal rendelkezzenek.

A munkamódszer és eszközvizsgálat célja, hogy milyen módon, milyen eszközök igénybevételével folyik a munka. Így például, hogy ki, mikor, hogyan ellenőriz, vagy hova, mikor, kihez milyen készültségben kerül a munka továbbításra?

3.12 A helyzetfelmérés, ténymegállapítás módszerei. A helyzet kritikai elemzése

A módszerek, eszközök bemutatásánál nem törekszünk teljes részletességre. Főként azt mutatjuk be, amit ezen módszerek alkalmazásával kapcsolatban az értékeléseknél a vezetőnek tudnia, ismernie kell annak érdekében, hogy a szervező munkáját elbírálja és irányítsa.

Bemutatjuk a matematika alkalmazásának a szerepét is a helyzet kritikai elemzésekor, mivel az a tapasztalatunk, hogy nagyon kevés az a szervezési megoldás, amely az adatok mélyebb, a matematikát is bekapcsoló elemzésére épül fel.

A helyzetfeltárás, valamint a helyzet kritikai elemzése után a *szervezési cél konkretizálható.*

Célszerű, ha a felmérési „adatokat" igyekszik a szervező számszerűsíteni, mert ez könnyebbé teszi az elemzést. Például az elégedettség vizsgálható szöveges kérdés alapján is, a következőképpen: „Válassza ki az elégedettséget leginkább megközelítő megfogalmazást:

— nagyon elégedett,
— elégedett,
— kevésbé elégedett,
— elégedetlen."

Megközelíthető azonban ez a kérdés úgy is, hogy az elégedettséget egy fokozat nélküli ordinális skálán vizsgáltatjuk a következők szerint: „Jelölje be a skálán az elégedettségét leginkább megközelítő értéket, amely az egész vonalszakasz hosszában, az elégedettség mértékének megfelelő szakasszal adható meg."

A helyzetvizsgálat, a ténymegállapítás módszerei közül tárgyaljuk:

— a munkanap-felvételi eljárást,
— a kérdőíves eljárást,
— a megfelelő statisztikai adatok figyelemmel kísérését és elemzését.

A) *A munkanap-felvételi eljárás* annak a megállapítására szolgál, hogy a munkaidő a különböző tevékenységek között hogyan oszlik meg. Célja az időmegoszlások megállapítása és azok elemzése. Munkanapfelvétellel fel lehet mérni, vizsgálni, elemezni:

a) a gépek, berendezések műszakidő-megoszlását, ezen belül:

— termelőidő, nem termelőidő megoszlását,
— termelőidőn belül a főidő, a mellékidő, az előkészületi és a befejezési idő megoszlását,

— előforduló géphibákat fajta és időtartam szerint,
— állásidőket (anyaghiány, energiahiány stb.),
b) a foglalkoztatott munkaerő időfelhasználását, ezen belül:
— extenzív időkihasználást (termelő, nem termelőidő),
— intenzív időkihasználást (termelőidőn belül a dolgozó iskolai végzettségének és szakképzettségének megfelelően van-e foglalkoztatva, továbbá, hogy milyen irányú és nagyságú az eltérés),
— a termelőidő megoszlását,
— a nem termelőidő megoszlását (dolgozótól függő és nem függő veszteségek),
c) egyéb mutatókat is, például:
— műszaki színvonal elemzése (gépesítés, automatizálás, készülékezés, munkahely-ellátás, technológiai tevékenység megoszlása stb.).

A munkanapfelvétel lehet:
— a felvétel módjától függően: folyamatos, mintavételes,
— a felvételi eljárástól függően: megfigyelővel (megfigyelés, önmegfigyelés), műszeres vizsgálattal (filmtechnika, ipari tévé, egyéb műszer, pl.: processzográf stb.) végzett.

A módszer ismertetésére, a helyzet kritikai elemzésére nézzünk néhány példát!

Megfigyelővel készített folyamatos munkanapfelvételt egy izzólámpagyárban végeztük el szállítónők leterhelésének megállapítására, munkaidejük kihasználásának felmérésére és elemzésére. A szállítónők feladata a gépsorról lejövő, elkészült munkadarabok dobozba rakása és a doboz leragasztása volt. A munkanapfelvételt 9 napon keresztül az első műszakban 3 főre végeztük el. Műszakonként a felvétel ideje átlagosan 469 perc volt. Így a vizsgálat összes időtartama 12 563 percet tett ki. A felvétel adatait — a munkaidő-felhasználás megnevezését és az egyes tevékenységekre fordított idő-

tartamokat — ún. megfigyelőlapra jegyezte fel a munkanapfelvételt készítő. A felvételek után a megfigyelőlapokon levő adatokat tevékenységeknek megfelelően csoportosította, és ezekből összesítőt készített, amelyet az 1. táblázat tartalmaz.

1. TÁBLÁZAT

Szállítónők munkaidejének megoszlása

Munkaidő-felhasználás megnevezése	Idő-felhasználás %-ban
a) Technológiában előírt műveletekre és a hivatalosan engedélyezett pihenésre és takarításra fordított összes idő	47,5
b) A szállítónő a csoport — gépsor — munkájába besegít (fejet fűz, anyagot mozgat, forrasztógépen dolgozik, fejkenőgépen dolgozik)	13,7
c) Egyéb munkát végez (söpröget, kristályvizet oszt a gépen dolgozóknak, büfébe megy vásárolni csoporttársainak, ebédpénzt szed össze, újságra gyűjt pénzt, ragasztóért megy)	10,5
d) Dolgozótól függő veszteség, (előkészül, takarít nem dolgozik, eszik, beszélget)	28,3
Összesen:	100,00 %

Az 1. táblázat adataiból a vezető megállapíthatja, hogy

— a szállítónők nemcsak a technológiában előírt műveleteket végzik,

— igen nagy a dolgozótól függő veszteségidő (28,3%!). Valójában a technológiában elő nem írt munkák elvégzését is — a szállítónők szempontjából — veszteségnek tekinthetjük, figyelembe véve az adatokat ez 52,5%-ot tett ki.

A felmérés, a helyzet kritikai elemzése után a vezető (a szervezővel, üzemvezetővel együtt), a következő javaslatot tette:

— a kristályvizet az anyagmozgató — aki az osztályra felhozza — ossza szét a dolgozók között (erre lehetősége van, mert a vizsgálat után egy újabb felmérés kimutatta, hogy az anyagmozgató munkaideje sincs kihasználva),

— a dobozragasztáshoz szükséges teljes mennyiségű alapanyagot az osztályon levő anyagmozgatók vigyék oda a szállítónőknek,

— a tízórai bevásárlását az egyes gépsoron dolgozók részére az osztályon 6 órában foglalkoztatott dolgozók végezzék.

Az előző javaslatok bevezetése után jelentősen csökkent a szállítónők egyéb munkája, így végső soron lehetőség volt arra, hogy egy szállítónő két gépsoron végezze el a munkát. Tekintettel arra, hogy 8 gépsor működött három műszakban, ez a szervezési megoldás végeredményben 12 fő megtakarítására adott lehetőséget.

A megfigyelővel készített mintavételes munkanapfelvétel alapja a matematikai statisztika. Lényege, hogy a megfigyelő meghatározott időnként megszámolja a megfigyelendő esemény számát, ezt viszonyítja az összes eseményszámhoz. Így megkapja az előfordulás valószínűségét tizedes törtben, és az összes eset ismeretében kiszámolhatja a felvétel pontosságát (konfidencia-intervallumot). Nézzünk erre is egy felmérést! Az előző példánkban ismertetett munkánál — a szállítónőknél — a folyamatos munkanapfelvétellel egyidőben a 8 gépsoron dolgozó ($L = 8$) szállítónőről 9 napon keresztül napi 30 alkalommal mintavételes megfigyelést készítettünk. A felvételi körutak száma tehát $n = 9 \cdot 30 = 270$, az összes esetek száma pedig: $N = L \cdot n = 8 \cdot 270 = 2160$ volt. A felvételi lapokon sorrendben $n = 270$ körút, és egy körút alkalmával a nem dolgozók száma szerepelt. A felvételi lapok összesítését a 2. táblázatban mutatjuk be.

A nemdolgozás előfordulásai a szállítónőknél

A nemdolgozók száma (x)	A nemdolgozás előfordulása (f)	Az összes nemdolgozási eset ($f \cdot x$)
0	4	0
1	12	12
2	24	48
3	57	171
4	66	264
5	54	270
6	31	186
7	16	112
8	6	48
	$n = \Sigma f = 270$	1111

$n = \Sigma f$ a felvételi körutak száma

$f =$ az egyforma (egyenlő) esetszámot adó mintafelvételi körutak száma

A 2. táblázat adatai alapján a nemdolgozók átlagos száma:

$$\bar{x} = \frac{\Sigma f \cdot x}{\Sigma f} = \frac{1111}{270} = 4{,}1 \text{ fő.}$$

A nemdolgozás előfordulása tizedes törtben:

$$p = \frac{\bar{x}}{L} = \frac{4{,}1}{8} = 0{,}51, \text{ azaz } 51\%.$$

A felvétel pontossága 95,5%-os megbízhatósági szint esetén (mintavételnél ez elegendő pontosság):

$$\triangle = 2 \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (1-p)}{N}}, \text{ azaz}$$

$$\triangle = 2 \cdot \sqrt{\frac{0{,}51 \cdot 0{,}49}{2160}},$$

$$\triangle = \pm 2{,}15\% \approx \pm 2\%,$$

ahol:

$\triangle$ = konfidencia-intervallum, megbízhatósági értékköz.

A felmért, kiszámított adatok alapján 95,5%-os pontossággal állíthatjuk, hogy egy-egy szállítónő a munkaidő 49%-a és 53%-a között nem dolgozik.

A szervező megtervezte, elvégeztette, vagy elvégezte a mintavételes munkanapfelvételt, kiszámolta a nem dolgozás előfordulásának a valószínűségét (az átlagosan nem dolgozók számát), valamint a felvétel pontosságát. A vezető látja, hogy

— a veszteség igen nagy (51%),

— a felvétel pontossága kielégítő,

— intézkednie kell. Az intézkedésével 50%-os létszámmegtakarítást érhet el.

A két felvétel összehasonlítása rendkívül fontos és lényeges. A mintavételből csak az állapítható meg $\pm 2{,}15\%$-os pontossággal, hogy a szállítónők a munkaidő 51%-ában nem dolgoznak, de hogy mit csinálnak ebben az időben, azt a mintavételes felvétel nem mutatja ki. Erre csak a folyamatos felvétel alkalmas, amely részletesebb és pontosabb adatokat tartalmaz. Igaz viszont, hogy a folyamatos felvétel zavarja a dolgozókat a felvételező jelenlétével.

A folyamatos munkanapfelvétellel kimutattuk, hogy mit csináltak a szállítónők a „veszteségidőben". Amint azt már a folyamatos felvétel elemzésénél láttuk, volt közöttük sok olyan tevékenység, amelyet el kellett végezni. A vezető feladata éppen ezek kiszűrése, megállapítása, és a szervező javaslata alapján intézkedés arra, hogy ezeket a munkákat ki végezze el.

B) A *kérdőíves eljárás* alkalmazásakor a feltett kérdésekre a feleletet a dolgozók adják meg, vagy a dolgozók feleletei alapján a kérdőívet az interjúkészítő tölti ki. Követelmény, hogy

— a kérdések világosak és egyértelműek legyenek,

— a felvételező minden tekintetben alkalmas legyen feladata ellátására.

Kérdőíves eljárást lehet alkalmazni például:

— a fluktuáció okainak kutatására,

— a munkával, munkahellyel való elégedettség,

— a foglalkoztatás hatékonyságának vizsgálatára,

— a kapcsolatvizsgálatokhoz szükséges adatok felvételére (például elégedettség — foglalkoztatás, munkahelyi vezető vezetési stílusa és az elégedettség stb. kapcsolatpároknál),

— egyéb pszichológiai és szociológiai felmérésekre.

Nézzünk ezek közül néhányat!

a) *A fluktuáció okainak kutatása.* A felmérés a következőképpen történt: a vállalattól kilépő dolgozók kilépő lapjukkal felkeresték a szervezési osztályt, ahol az osztály kijelölt dolgozója kitöltötte a fluktuációs kérdőívet, amelynek utolsó kérdése az volt, hogy mi a kilépés oka. Ezekről először dekádonként küldtek jelentést a főosztályvezetőnek, utána negyedévenként elemezték, értékelték a kilépéseket, és javaslatot tettek a fluktuáció csökkentésére. Ilyen javaslatok voltak például: létszámzárlat egyes üzemekben, gyáregységekben, helyi béremelések, munkahelyi környezet javítása, áthelyezés, levélváltás. A vezető feladata ebben az esetben az adatok átnézése, a javaslatok elbírálása és a szükséges intézkedések meghozatala.

b) *A foglalkoztatás hatékonyságának vizsgálata.* Ebben az esetben azt vizsgálják, hogy a foglalkoztatott dolgozó saját véleménye szerint munkaideje hány %-ában van, illetve nincs iskolai végzettségének és szakképzettségének megfele-

lően foglalkoztatva, és ez az eltérés milyen irányú és nagyságú. A kérdőívnek a hatékonyság felmérésére vonatkozó részét a 3. táblázat tartalmazza.

3. TÁBLÁZAT

Kérdőív részlet a foglalkoztatás hatékonysága felméréséhez

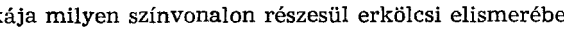
1. A kérdőívet kitöltő neve: .....
2. Életkora: .....

.
.
.

11. Véleménye szerint munkaideje hány százalékában végez:
    a) iskolai végzettségénél magasabb szaktudást igénylő munkát, vagy végzettségével egyenlő értékű, de más típusú ismereteket igénylő munkát, amelynek az elvégzése egyéb képzettséget, vagy egyéb ismeretek elsajátítását vagy megtanulását követeli meg (műszaki végzettségű szakember végez vagy irányít gazdasági, jogi stb. munkát): ..... %
    b) iskolai végzettségének megfelelő szaktudást igénylő munkát: ..... %
    c) iskolai végzettségénél alacsonyabb szaktudást igénylő munkát: ..... %

    Összesen: 100 %

12. Milyen mértékben elégedett jelenlegi munkájával, jelölje be a következő skálán:



13. Munkája milyen színvonalon részesül erkölcsi elismerében, jelölje be a következő skálán:

Az egyik felmérés adatai a következőképpen alakultak.

Az öt és félezres nagyvállalat dolgozói közül a felsőfokú végzettséggel rendelkező majdnem száz főből 40 fő töltött ki

értékelhető kérdőívet. A vizsgálat célja többek között az volt, hogy feltárja: megfelelő színvonalon vannak-e foglalkoztatva a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, és melyek azok a területek, ahol intézkedésre van szükség a veszteségek csökkentésére. Ennek érdekében a felmérés adatait többféle csoportosításban elemezték. A vizsgált létszámra, a 40 főre, az átlagos megfelelés 48%, a felülfoglalkoztatás 11%, és a végzettségnél alacsonyabb színvonalon történő foglalkoztatás 41%. Az életkori csoportosítás azt mutatta, hogy a 20 és 35 éves korosztályban a megfelelés értéke 40% körül mozgott. A 35 éven felülieknél a megfelelés 65%-ot ért el, úgyhogy itt még felülfoglalkoztatás is volt, míg a 30 éven aluliak esetében a nem megfelelés értéke igen magas, 60% körüli. Ez azzal nem magyarázható, hogy a kezdő szakembereknek nem lehet még megfelelő színvonalú munkát adni.

A beosztás szerinti csoportosításnál az ügyintézők 38%-os megfelelő foglalkoztatása mellett 60%-ban alacsonyabb színvonalú munkát végeztek. A vezető I. és a vezető II. beosztásban 60%-os megfelelés mellett 20%-ban végzettségüknél magasabb szintű munkát is kellett végezni.

A munkaterület szerinti csoportosításnál az egyes területeken dolgozók (műszaki, közgazdasági, számviteli, egyéb) átlagosan 40%-ban végzettségüknél alacsonyabb színvonalú munkával voltak ellátva.

Az elemzések alapján a szervező a következő megállapítást tette:

— a felsőfokú végzettségűek aláfoglalkoztatása magas, ezért szükségesnek látszik a munkakörök végzettségigényének átvizsgálása és esetleg módosítása, különös tekintettel a közgazdasági és számviteli területekre,

— meg kell oldani a középvezetők továbbképzését,

— nagy figyelmet kell fordítani a kezdő szakemberek megfelelő munkával való ellátására.

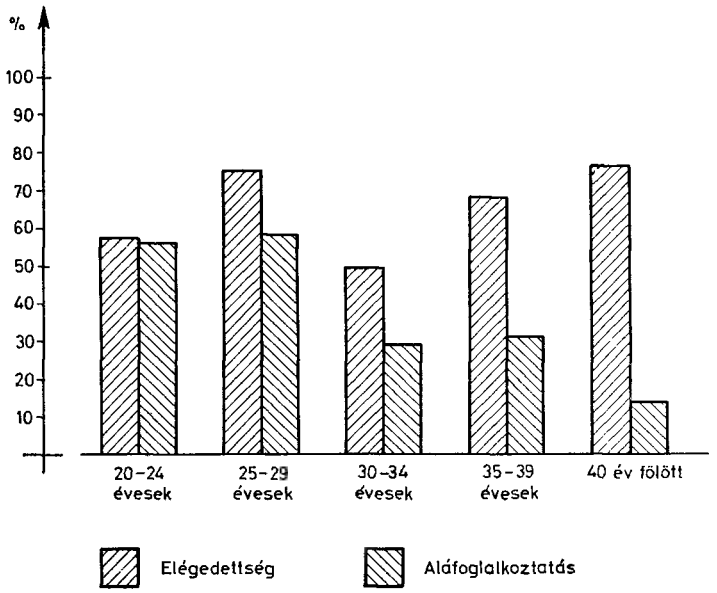
A vezető feladata ebben az esetben a kész anyagok, összesítések, ábrák, táblázatok átnézése, a javaslatok felülbírálása és a lehetőségek figyelembevételével a szükséges intézkedések meghozatala.

Ez a kérdőíves felvétel kiterjedt a *munkával kapcsolatos elégedettség vizsgálatára* is. Döntő jelentőségű ugyanis, hogy munkavégzésnél a dolgozó elégedett legyen munkájával, érezze, hogy képességeinek legjavát nyújthatja a feladatok megoldásánál. A munkával való elégedettségét a kérdőíven egy fokozatnélküli ordinális skálán jelölte be a kérdezett. A 40 fő felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozó átlagos elégedettségi szintje 61%-os volt. Az elégedettség és az aláfoglalkoztatás közötti kapcsolatot a szervező korcsoportonként és beosztás szerint oszlopdiagramon ábrázolta. Ezeket a 8. és a 9. ábra mutatja be.

A 8., illetve 9. ábrából látható, hogy az elégedettség és az aláfoglalkoztatás az életkorral fordítottan arányos, illetve, hogy fiatalabb korban az aláfoglalkoztatás kisebb mértékben zavarja a munkával való elégedettséget. Hasonló jelenséget figyelhetünk meg a beosztás szerinti csoportosításban. A magasabb beosztású vezetők elégedettek munkájukkal, és ott alacsonyabb az aláfoglalkoztatás értéke is.

A 8. ábra egy különösen figyelemre méltó ellentmondást szemléltet, ugyanis a 20—24 éves és 25—30 éves korcsoport elégedettség és aláfoglalkoztatás aránya nem a várt módon alakul, mivel az elégedettség az aláfoglalkoztatással együtt nő. Szükséges tehát a további vizsgálat.

Az *elégedettség és az erkölcsi elismerés kapcsolatának* a vizsgálatára és a kapcsolat szorosságának a kimutatására is sor került. Az erkölcsi elismerés mérésére is egy fokozat nélküli ordinális skála szolgált. Ebben az esetben ugyanis — mindkét minőségi változót mennyiségi változóvá alakítottuk, és ebből képezhető rangkorrelációs együttható a szorosság ki-



8. ÁBRA
Az elégedettség és az alófoglalkoztatás százalékos értékei életkor szerinti csoportosításban

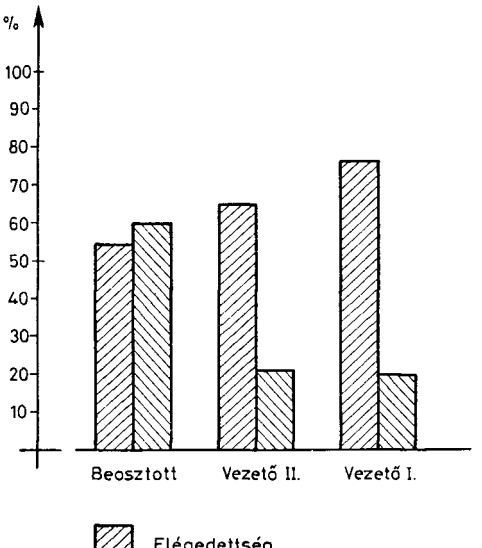
mutatására. A két tényező közötti kapcsolatot jól mutatja a 10. ábra, a szorosság mérőszámát pedig Sperman-féle rangkorrelációval számítottuk ki:

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \Sigma D_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)},$$

ahol:

$D_i = x_i - y_i$, vagyis i-edik helyen álló két változó különbsége,

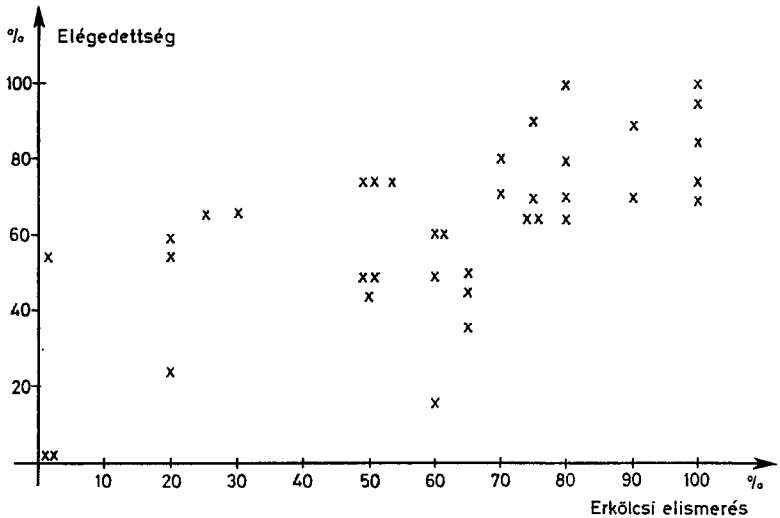
n = a tagok száma.



9. ÁBRA
Az elégedettség és az alófoglalkoztatás százalékos értékei beosztás szerinti csoportosításban

A rangkorreláció kiszámított értéke $r_s = 0{,}736$ volt, ami erős közepes kapcsolatra utal. Számszerűen is bizonyított tehát, hogy a vizsgált felsőfokú végzettségűek esetében az erkölcsi elismerés és a munkával való elégedettség között szoros kapcsolat áll fenn (10. ábra).

C) *Megfelelő statisztikai adatok figyelemmel kísérése és elemzése.* Egyik budapesti ruhagyárunk vidéki telephelyet létesített blúzok gyártására 60 fővel. A telep vezetőinek (üzemvezető, szalagvezető, továbbá a technikus, raktáros, karbantartó) betanítása Budapesten történt. A fizikai dolgozók beta-



10. ÁBRA
Az elégedettség és az erkölcsi elismerés kapcsolata

nítására a telephelyen került sor. Az év első tíz hónapjában a 60 fő átlagos teljesítményszázalékát a 4. táblázat tartalmazza.

A 4. táblázat adataiból látható, hogy a május hónapot kivéve, a teljesítmény alatta marad az előírtnak. Az előírt hathavi átlagos 69% helyett csak 63%-ra teljesítettek a dolgozók. Júliusra a szalag elérte a 100%-ot, de utána visszaesett a teljesítmény. A szervező a termelés visszaesése láttán vizsgálatot végzett. (Megjegyezzük, hogy ez a példa is jól mutatja, hogy egy vállalatnál, szövetkezetnél milyen fontos a különböző termelési, munkaügyi, üzemgazdasági stb. adatokat figyelemmel kísérni — az eltérés ugyanis azonnal felhívja a figyelmet a beavatkozásra.) A vizsgálat alapján a visszaesés okaként a következőket állapította meg.

4. TÁBLÁZAT

Az új dolgozók teljesítményének változása az év első tíz hónapjában

Időszak	Előírt	Elért*
	teljesítmény %-ban	
Január	32,0	28,6
Február	54,0	44,2
Március	67,0	62,3
Április	77,0	66,4
Május	88,0	92,0
Június	97,0	84,0
Július	100,0	102,0
Augusztus	100,0	94,0
Szeptember	100,0	84,0
Október	100,0	88,0

* *Megjegyzés:* 60 fő átlaga

— A nagyüzemi termelés technológiai fegyelmének a megszegése. Hiányos volt a számozás, valamint a páros alkatrészek beadása sem volt szabályos, például a kézelőnél nem tartották be a jobb és a bal kézelő leszedésének sorrendjét, hanem az összes kézelőt azonosnak tekintve, folyamatosan szedték le azokat. Ennek megfelelően a kézelőkészítő, majd a felvarró is folyamatosan kezelte azokat, amiből színeltérések adódtak. Egy későbbi tételnél önhatalmúlag bevezették a szalagon az alkatrészek számozását a színelkeveredések elkerülése céljából. Ennek következtében a sorrendre nem vigyáztak. Ez azonban az összeállítási munkahelyeken a számegyeztetések miatt jelentős időkiesést jelentett. Súlyos problémát okozott továbbá a varrógépeknél a megfelelő minőségű (vastagságú) varrógéptű hiánya, a szálszakadás, az öltéskihagyás, ami gyakori gépjavításokat tett szükségessé.

A szervező az addigi hiányosságok megállapítása után továbbfolytatta a vizsgálatot, és a dolgozókkal folytatott beszélgetés során megfigyelte, hogy a dolgozókat állandóan áthelyezik az egyik műveletről a másikra. Ennek ismét utánanézett és kiderült, hogy nagyon sok dolgozónál a 6 hónap alatt sem tudták megállapítani, hogy melyik művelet végzésére a legalkalmasabb. Gyakori volt, hogy a dolgozók havonta másmás műveletet végeztek, közben visszatértek az eredeti munkahelyre. Így két dolgozónál előfordult (*A* és *B*), hogy eleinte aljaszegést készítettek, majd egyiküket áttették kézelőfelvarrásra, a következő hónapban pedig a másik dolgozó került arra a műveletre. Majd újból egyhónapi aljaszegés után egy hónap eltéréssel mindkettő eleje díszpántot készít. Ezután egy teljesen új műveletre kerültek. Másik két dolgozónál (*C* és *D*) pedig az fordult elő, hogy szinte minden hónapban más műveletet végeztek. Így a teljesítményük egyik hónapban sem érte el a 100%-ot. A négy dolgozó egyéni teljesítményszázalékát az 5. táblázat tartalmazza.

5. TÁBLÁZAT

A teljesítmény változása négy dolgozónál az év első kilenc hónapjában

Időszak	Előírt teljesítmény %-ban	Elért teljesítmény %			
		A	B	C	D
		dolgozónál			
Január	32,0	38	48	17	34
Február	54,0	46	49	30	25
Március	67,0	75	83	52	38
Április	77,0	72	100	62	47
Május	88,0	120	132	81	56
Június	97,0	95	95	68	42
Július	100,0	104	130	91	52
Augusztus	100,0	122	110	69	57
Szeptember	100,0	95	81	65	54

A statisztikai adatok (a teljesítményszázalék változása) figyelemmel kísérése, majd az eltérés észlelése után a szervező az adatok elemzését helyszíni vizsgálattal, ezt újabb, részletesebb, személyre szóló adatsor elemzésével egészítette ki. Ezek alapján a következő javaslatot tette:

— meg kell erősíteni a technológiai fegyelmet,

— az alkatrészek megfelelő biztosításával el kell érni a hibák azonnali kijavítását,

— meg kell valósítani a dolgozóknak a lehetőségekhez mérten állandó műveletre való beállítását, hogy a műveletet jól begyakorolva, jó minőségben tudják elvégezni.

A fennálló körülmények miatt állandó elégedetlenség volt a dolgozók között. Maguk kérték a másik munkahelyre való áthelyezésüket, hátha ott jobban keresnek. Meg kell értetni a dolgozókkal, hogy gyakori munkahely-változtatással önmaguk fejlődését, teljesítményük emelkedését gátolják. Az áthelyezés miatt újabb teljesítménycsökkenés jelentkezik, ami a vállalatnak újabb veszteséget jelent, kilépéskor pedig az új dolgozó betanításából származik veszteség.

A szervező felmérése, elemzése, javaslata után a vezető feladata a helyzet komplex értékelése, a lehetőségek figyelembevétele, a megvalósítható javaslatok kiválasztása, és intézkedés a javaslatok bevezetésére.

A helyzetvizsgálat technikai eszközei a kérdőívek, ember — gép cselekvését, jobb — bal kéz mozgását szemléltető lapok, grafikonok, folyamatábrák, elrendezési rajzok, űrlapok stb.

A helyzet kritikai elemzése — ahogy az előbbiekből kitűnik — lényegében a problémafeltárás. Ebben a szervezési szakaszban kerülnek felszínre azok a hiányosságok, rendellenességek, veszteségek, amelyek miatt az adott helyzet nem felel meg a követelményeknek. A hibák, hiányosságok *okait* kell az elemzés során felkutatni. Minden tevékenységet szisztematikusan vizsgálni kell, annak eldöntésére, vajon célszerű-e,

megfelel-e a gazdaságosság elvének. Ha minden munkarészletnél ezt elvégezzük, azaz a valóságot a kívánt állapottal összevetjük és megállapítjuk a veszteségforrást, akkor a veszteségek minimumra csökkenthetők.

A munka egyes elemeinek — például meghatározott művelet — vizsgálatakor a következő kérdéseket kell feltenni:

„— szükséges-e, ha igen, logikus sorrendben végzik-e,

— vajon valamennyi ellenőrzésre és állásidőre szükség van-e, nincs-e közöttük párhuzamosság,

— végeznek-e már valahol hasonló munkát, bizonyos hasznos tevékenység nem marad-e ki, vagy nem ismétlődik-e feleslegesen, ha igen, akkor milyen legyen a helyes végrehajtás menete,

— az alkalmazott dokumentumok szükségesek-e, a lehető legésszerűbbek-e, van-e közöttük párhuzamosság, nincs-e lehetőség összevonásukra, a dokumentumok túlságosan sok személy kezén mennek-e keresztül, ügykezelés közben hány aláírás kerül az ügyiratra, nem felesleges-e az ügyiratok egyéni szerkesztése, nincs-e mód szabványszövegek (mintanyomtatványok) alkalmazására,

— az adott részlegekben nem végeznek-e olyan tevékenységet, amelyet máshol kellene elvégezni?" [Vö. (1) 60. old.]

A szervezésnek ebben a fázisában rendszerint különböző megoldási lehetőségek merülnek fel a hibák, hiányosságok okainak megszüntetésére. A megoldási lehetőségeket *bíráló értékelésnek és elemzésnek* kell alávetni, ami azt jelenti, hogy a folyamat egyes elemeit célszerűség, anyagféleség, a végrehajtás sorrendje, a végrehajtás helye, az alkalmazott módszerek és eszközök, valamint a végrehajtó személy szempontjából meg kell vizsgálni.

A felsorolt tényezőket két kérdéscsoport alapján kell elemezni. Az első kérdéscsoport a vizsgálat tárgyának jellemzésére irányul. A kérdések a következők lehetnek: mit értünk

el? Miből készült? Mikor készült? Hol készült? Mivel készült? Hogyan készült? Ki készítette el?

A kérdések megválaszolása után meg kell indokolni az előzőekben kapott válaszokat. E célból minden egyes előbbi kér-

6. TÁBLÁZAT

Kritikai értékelő, elemző táblázat
a várható hatás megjelölésére

Vizsgálat tárgya:
Művelet:

Kritérium megnevezése	Művelet jellemzése		Javítás iránya		Várható eredmény
	leírása	indokolása	változatok meghatározása	a legjobb változat kialakítása	
1	2	3	4	5	6
Cél	Mit értünk el?	Miért végezzük ezt a tevékenységet?	Mi érhető még el? Szükséges-e ez a tevékenység? Milyen más cselekvéssel kapcsolható össze?	Mit kell elérni?	Felesleges tevékenység, munkaelem kiküszöbölése.
Anyag	Miből készült?	Miért ebből készült?	Miből készíthető még?	Miből kellene készíteni?	A felhasznált anyag méretének, minőségének a megváltoztatása, a hulladék, a selejt csökkentése.

A 6. táblázat folytatása

1	2	3	4	5	6
Sorrend	Mikor és melyik fázisban végezték a tevékenységet?	Miért a munkafolyamatnak ebben a szakaszában?	Még mikor lehetne elvégezni?	Mikor kell elvégezni?	Sorrend megváltoztatás, időpont áthelyezés, időtartam megváltoztatása.
Helyszín	Hol végezték a tevékenységet?	Miért ezen a helyen?	Hol lehetne még csinálni?	Hol kell csinálni?	Munkahelyek összevonása, átcsoportosítása, megváltoztatása.
Módszer	Hogyan végezték a tevékenységet?	Miért ezzel a módszerrel végezték el?	Milyen más módszerrel lehetne még csinálni?	Hogyan kellene csinálni?	Munkamódszer, egyszerűsítés, munkafeltétel javítása.
Eszköz	Mivel (milyen eszközön) készítették?	Miért ezeknek az eszközöknek a segítségével?	Milyen eszközökkel lehetne még elvégezni?	Milyen eszköz segítségével kell elvégezni?	Munkaeszköz megjavítása.
Végrehajtó	Ki végezte a tevékenységet?	Miért Ő?	Ki végezhetné még?	Kinek kellene végezni?	Dolgozók megcserélése, tevékenységek összevonása.

déssel kapcsolatban fel kell tenni a *„miért"* kérdést. A kérdésekre kapott válaszok lehetővé teszik a vizsgált tények *lényegének és okainak* meghatározását.

A második kérdéscsoport módot ad a változatok elemzésére és az *optimális változat kiválasztására.* Ezeket a kérdéseket úgy képezzük, hogy az előző kérdésekhez hozzátesszük a *még* szócskát, például miből lehet még gyártani, ki készítheti még? A kérdésekre adott válaszok alapján az összes változat rendelkezésre áll.

A megoldási változatok közül az optimális változat kiválasztása az előbb felsorolt kérdések figyelembevételével történik, a gazdasági és a humanizációs célok szem előtt tartásával.

A kritikai értékelést és elemzésvázlatot a 6. táblázat tartalmazza. A táblázat utolsó rovatában feltüntettük a várható eredményt és hatást is.

Az elemzés eredményei vissza is hathatnak a helyzetvizsgálat szakaszára és felmerülhet a *pótlólagos helyzetfelmérés* szükségessége.

3.2 A szervezési terv készítése

A szervezési terv készítése a szervezési munka menetében az *alkotó fázist* jelenti. Itt van a legnagyobb szerepe az egyén, a szervező alkalmasságának, mert itt dől el, hogy mit is kell elvégezni. Ebben jelenik meg a szervezői elképzelés, amely a helyzet kritikai értékelésére épül, felbontva, kidolgozva a legcélszerűbb megoldásokat. Tulajdonképpen nem egy, hanem több megoldást kell kidolgoznia a szervezőnek olyan igénnyel, hogy mindegyiknek ki kell elégítenie a szervezési célt.

A szervezési változatok kidolgozása során célszerű igénybe venni a dolgozók, szakemberek minél szélesebb körének ötleteit.

A vezető vagy vezetői testület döntését, állásfoglalását a döntés előkészítése nagymértékben befolyásolja. Ez a javaslatok megfelelő bemutatását, ismertetését és a javaslatok alátámasztását jelenti.

A javaslatok megfelelő bemutatása, ismertetése során indokolni kell a megoldás helyességét, a bevezetés lehetőségét, ésszerűségét, gazdaságosságát. Az információknak csak a leglényegesebb ismereteket kell tartalmazniuk, mert a felesleges információk csak nehezítik a döntést. A javaslatok kidolgozásánál úgy is figyelembe kell venni, hogy az tartalmaz szubjektív tényezőket is, hiszen a feldolgozó eleve szűri, csoportosítja az információkat.

A javaslatok alátámasztásakor, a legjobb megoldás kiválasztásánál a leggyakoribb ismérv a gazdaságosság és a hatékonyság fokozásának elve, figyelembe véve a humanizációs célok megvalósítását is, egyeztetve a lehetőségekkel és korlátokkal. A variánsokat az ismérvsor alapján célszerű rangsorolni, de szem előtt kell tartani a legfontosabb ismérvekre kapott válaszokat is. Előfordulhat ugyanis, hogy az ismérvek összességét figyelembe véve más lenne az optimális megoldás, de mégsem amellett döntenek, mert a leglényegesebb ismérveket figyelembe véve a másik, vagy a többi megoldás a jobb.

A dolgozókkal is el kell fogadtatni a szervezési javaslatokat. A vállalat, a szövetkezet adottságainak megfelelően meg kell keresni azt a módszert, amellyel alkotó módon, hasznosan, pozitívan be lehet kapcsolni a dolgozókat a szervezési megoldások megvitatásába. Látni kell azt, hogy lényeges különbség van a között, hogy valaki magáénak érzi-e a megoldást, vagy elfogadja és kíváncsian várja az eredményt, vagy ellenségesen áll vele szemben.

A dolgozó emberek véleményének ellenére hiába teszik azt ami jó, mert ha nem tudják megértetni az eljárás helyességét,

és ha nem tudják támogató erőként maguk mellé állítani az érintetteket, akkor nem számíthatnak sikerre.

A döntés után kerül sor a szervezési terv elkészítésére, melynek főbb részei a következők:

— a szervezési megoldás bemutatása, átszervezése esetén a várható eredmény elérésének feltüntetésével,

— a bevezetéshez szükséges végrehajtási terv.

A *szervezési megoldás bemutatása* tartalmazza a folyamatokban és a szervezetben bekövetkező változásokat, illetve a folyamatok lebonyolítását, a lebonyolítás feltételeit, a folyamat lebonyolításához szükséges szervezet bemutatását. Főbb részei:

— folyamatok, részfolyamatok, kiegészítő folyamatok leírása, folyamatábrákkal való szemléltetése. A folyamatokban részt vevő szervek feltüntetése,

— a folyamatok, folyamategységek egymáshoz való viszonyának bemutatása,

— a folyamatokon belül a műveletek egymásutánját, időbeni lefolyását bemutató leírások, ábrák,

— az alkalmazásra kerülő munkamódszerek leírása, bemutatása az elérni kívánt cél feltüntetésével,

— a folyamatokat kiszolgáló szervek személyi feltételének terve,

— a folyamat lebonyolításának ellenőrzési pontjai, az ellenőrzés gyakorisága, feltételei,

— a folyamat lebonyolításához szükséges szervek telepítési terve, anyag, termék, ügyirat stb. útvonalának feltüntetésével,

— a szervezeti szabályzat, szervezeti felépítés,

— információhálózat, döntési pontok, feltételek megadása,

— gép, berendezés felszerelési terve,

— a munkakörnyezet kialakításának terve,

— a várható eredmények összefoglalása.

Természetesen nem minden szervezési terv tartalmazza az előbbiekben felsoroltakat, hiszen mindenkor a szervezési cél elérésének megfelelően kell azt kialakítani.

Nézzük meg „A szervezési igények felismerése" c. fejezetben közölt mintavételes munkanapfelvétellel feltárt szervezési intézkedések körét, illetve annak egy részletét! A szervezési cél a veszteségek csökkentése volt, amely az állásidő minimumra szorításával elérhető.

A felmérés adatai alapján felrajzolt ábrák egyértelműen megmutatják, hogy

— csökkenteni kell a dolgozók terhelését, a dolgozók hibájából eredő gépkihasználatlanságot, a 9 óra 15 perckor jelentkező gépállásokat,

— mérsékelni kell a munkakezdéskor és munkabefejezéskor (műszak eleje, műszak vége) álló gépek számát,

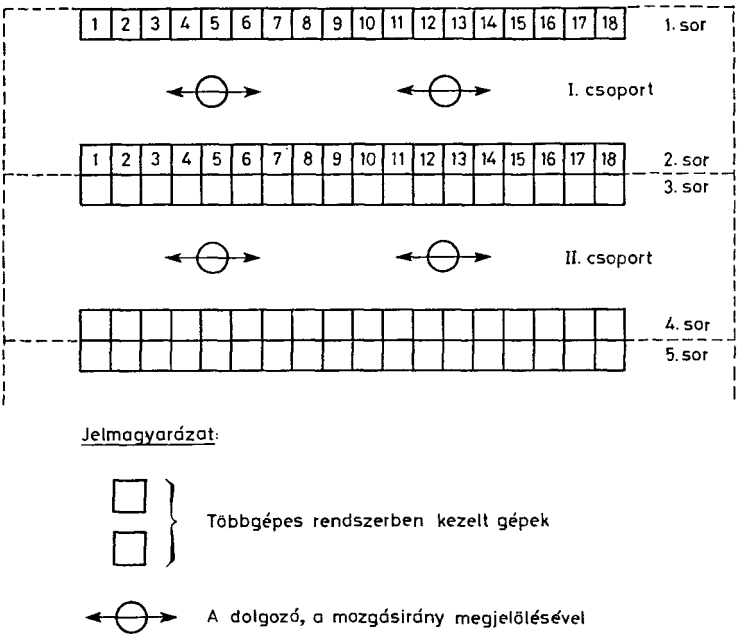
— meg kell szüntetni a sorpárok állásidejében (veszteségidejében) jelentkező különbségeket.

Ezen szervezési feladatok megoldhatók, ha az egyéni munkát csoportmunkává szervezzük át, olyan intézkedés kiadása mellett, hogy műszak elején és végén nem adhatók át álló gépek.

Az 1. ábrát figyelembe véve lehetőség van a csoportmunka kialakítására oly módon, hogy 2 fő alkot egy csoportot (11. ábra).

Az így kialakított csoporttal, azaz a csoportmunka megvalósításával az együttállási idő, így az állásidő csökken. Felmérésünk alapján — mellőzve itt a számítást és a bizonyítást — a két fős csoport esetén az együttállás az egygépes kiszolgálás együttállási veszteségének 45%-a.

Csökken a dolgozó hibájából eredő veszteségidő, ami abból adódik, hogy amíg az egyik dolgozó nincs a helyén, eszik vagy beszélget, addig csoportos tevékenység esetén a másik dolgozik, csökkentve a leállt gépek számát.



11. ÁBRA
A csoportmunka kialakítása

Javul az emberi oldal. Kevesebb az álló gép, kisebb az elkedvetlenedés a leállt gépek miatt és nagyobb munkakedvvel dolgoznak. Kisebb a termelést visszavető káros fluktuáció, de a gyengébb termelők kiválása a kollektívából gyorsabban megindul.

Igen kedvező a pszichés hatás is. Az egy csoportba tartozó dolgozók felelősséget éreznek egymás munkája iránt. Ez elősegíti a dolgozók közötti jó viszony kialakulását és a kollektív érzést.

A közös munka a figyelem tartósságát is hatékonyan befolyásolja. A dolgozó számára az a tudat, hogy az ő munkája is

meghatározó hatással van a csoport teljesítményére, serkenti őt is.

Új felvétel esetén csökken a betanulási idő, mivel a csoport régi tagjának (tagjainak) anyagi érdeke, hogy az új dolgozó minél hamarabb betanuljon, tehát igyekszik (igyekeznek) az új dolgozót a lehető legrövidebb időn belül betanítani.

Az eredményesebb termelésen kívül a csoport tagjai erkölcsi, politikai, kulturális szempontból is fejlődnek azáltal, hogy az egy csoportba tartozó munkatársaikkal az adott munkafolyamatban szerves egységet alkotnak.

A végrehajtási tervben fel kell tüntetni

— a tennivalókat, a feladatokat, azok egymásutániságát a legnagyobb részletességgel megadva,

— a feladatok ütemezését, azok végzésének kezdetét, végét, időtartamát, a feladatok időbeni összefüggését,

— a megvalósítás feltételeit, a feltétel megteremtésének ütemezését,

— a feladatok elvégzéséért felelős személyeket,

— a megvalósítás feltételeinek biztosításáért felelősöket,

— az ellenőrzésért felelős személyt,

— a változtatások elfogadására illetékes személyt.

3.3 A szervezési terv bevezetése

A szervezési terv bevezetése a legnehezebb feladatok közé tartozik, ugyanis itt számolni kell a különböző emberi tényezőkkel, a megvalósításban részt vevők jellembeli tulajdonságaival, beállítottságával, szakképzettségével.

A szervezési terv bevezetésének sikere biztosítható:

— ha az átszervezésre kerülő részleg vezetője, kiemelkedő munkásai a kezdet kezdetétől részt vesznek a szervezési megoldások kidolgozásában, azaz sajátjuknak érzik azt,

— ha ismertetik a dolgozókkal az átszervezés lényegét, hatását, feladataikat, bemutatva az átszervezés várható hatását,

— ha az átszervezést végrehajtók ismerik az átszervezésben érintett dolgozókat, tehát tudják, hogyan, milyen módon tudnak azoknál legkedvezőbb eredményt elérni,

— ha megfelelő anyagi érdekeltségi rendszert dolgoznak ki, például az ún. „módszerpótlék" megállapításával és alkalmazásával ki kell küszöbölni a bevezetés kezdeti időszakában általában jelentkező keresetcsökkenést.

Egyik könnyűipari vállalatunknál a szalagmunka megszervezése volt a feladat. Az eredmény 30—35%-os termelékenység-növekedés volt. A szalagon dolgozók kezdetben nagyon nehezen szoktak hozzá az új ritmushoz. Az történt ugyanis, hogy eddig 50—60 cm-es mozdulatot tettek az anyagért, most pedig csak egy egészen kis mozdulatot kell tenniük, mert az anyag „odafolyik" hozzájuk. Hiányolták a korábbi mozdulatot, közölték, hogy ez az egyetlen, ami az ő fizikai mozgásukat az adott időszakban biztosítja. Ezt a problémát figyelembe vették és munkaközi szünettel, tornával elhárították.

A csoportos bérezés helyett áttértek az egyéni bérezésre, 8% minőségi és 30%-ig terjedő egyéb pótlékokkal. 4 hónapig az előző évi átlagkereset biztosításával indították a szalagot. Az elért termelékenység-növelés $^2/_3$-áig központi engedéllyel növelhették a béreket. A bérminimumot felemelték 1200 Ft-ról 1300 Ft-ra, a nyugdíj előtt állóknál pedig 1400 Ft-ra.

Más megoldás a „szervezési jutalék" kifizetése, a kidolgozás és végrehajtás során érdemben közreműködő dolgozók részére. A szervezési jutalék, a szervezési javaslatok megvalósításával éves szinten elért — utókalkulált — élő- és holtmunka megtakarításának bizonyos hányada.

A szervezési jutalékot akkor helyes megállapítani, ha a szervezési javaslat már bevezetésre került, az új módszereket betanították, a dolgozók begyakorolták a folyamatokat, a

munkatevékenységet egy negyedéven keresztül alkalmazták, és ennek alapján meghatározták az intézkedések által elért megtakarítás — egy évre vetített — összegét.

Az érdekelt dolgozókkal előre kell közölni:

— a szervezési munka hatását, előre kalkulált gazdasági eredményét,

— a tényleges megtakarításnak azt a hányadát, amelyet a dolgozók egyes kategóriái között felosztanak,

— a megtakarítás megállapításának módját, időtartamát,

— a kifizetés időpontját,

— ha az új feladat megfelel a dolgozók szakképzettségének, de ha nem, akkor elvégzik a dolgozók betanítását. A betanítást nehezíti a beállítódás és az ún. dinamikus sztereotípiák kialakulása.

A beállítódás lényege, hogy elősegíti annak a tevékenységnek a sikeres elvégzését, amelyre az illető személy felkészült. A beállítódás nem más, mint speciális készenlét. Egyrészről segíti azt a tevékenységet, amelyre a dolgozó felkészült, másrészről gátolja a megszokottól eltérő tevékenység lefolytatását, tehát ha az átszervezést nem készítik megfelelően elő, akkor a beidegződés lehetetlenné teszi a feladat elvégzését.

A dinamikus sztereotípiák kialakulása a következőket jelenti. Egy bizonyos idő után a huzamosan végzett cselekvés automatizálódik, szokás-cselekvéssé alakul. Az egyes önálló mozgáselemek elvesztik önállóságukat, egésszé, mozgáslánccá szerveződnek és az első elem magával hozza, kiváltja a többi — lánccá szerveződött — elem működését anélkül, hogy azokat előre átgondolnák, azokra előre figyelnének.

A kialakult sztereotípiák megtörése, azaz egyes elemek kihagyása, másokkal való felcserélése, megváltoztatása igen nehéz, az érintett dolgozók ellenállásába ütközik.

Ezek az ellenállások természetesek. A szervezőknek az ellenállás okait kell kikutatni, hogy megtehessék azokat az in-

tézkedéseket, amelyek lehetővé teszik az új munkamódszerek bevezetését. Hasznos lehet, ha *kísérleti bevezetést* írnak elő, amikor is lehetőség van bizonyos korrekciókra. Az utóbbinál jóval nagyobb jelentősége van annak, hogy a kísérletben részt vevők munkáját, módszereit figyeli a kollektíva, és azok sikeres munkáját látva az általános bevezetéskor ők nem akarnak lemaradni.

3.4 A szervezési eredmények ellenőrzése

Ezen munka keretében meg kell vizsgálni, hogy

— az eredmények megfelelnek-e a kitűzött célnak minden vonatkozásban,

— mutat-e valahol az elért eredmény eltérést az elvárt, előkalkulált eredményekhez képest,

— a szervezési tervet maradéktalanul végrehajtották-e a bevezetés során,

— adódik-e további ésszerűsítési lehetőség,

— nem tértek-e vissza a dolgozók a régi megoldásokra,

— elfogadják-e a dolgozók, elismerik-e a szervezési megoldás hatékonyságát,

— jelentkezik-e olyan hatás, amellyel előre nem számoltak?

4. A szervezési munka feltételei, kritériumai

Népgazdasági és vállalati szinten megoldásra váró feladatok nagy szellemi és anyagi koncentrációt igényelnek, „ezért olyan koncepcionális végrehajtási programra van szükség, amely magába foglalja:

— a célhoz vezető utat, a konkrét intézkedési rendszereket,

— az alapvető káderpolitikai, műszaki, közgazdasági feltételek időbeni összehangolásának módját,

— a belső és külső együttműködési kapcsolatok realizálásának útját,

— a végrehajtás ellenőrzésére alkalmas információs rendszert.

Ezáltal válik lehetővé a feladatok programozása, a végrehajtás kritikus pontjainak előrelátó feltárása, a döntések megalapozott és időben való előkészítése." [47]

Ezen feladatok végrehajtásáért, azaz a szervezés vállalati szintű irányításáért, és ennek keretében komplex szervezésfejlesztési koncepció kidolgozásáért, a szervezettség alakulásáért, a célok, feladatok kitűzéséért, a szervezeti feltételek biztosításáért a vállalat igazgatóját, a szövetkezet elnökét terheli a felelősség.

A vállalat igazgatója, a szövetkezet elnöke ezen feladatának csak akkor tud eleget tenni, ha olyan korszerű ismeretekkel rendelkezik, hogy képes a célt meghatározni, mert látja a változtatás szükségességét, időszerűségét, jelentőségét. Tudja és ismeri a várható eredményeket. Rendelkezik megfelelő módszerrel a helyzet vizsgálatára és elemzésére. Megfelelő tapasztalata és ismerete révén tudja, milyen változtatásokat érdemes és szükséges bevezetni, és ezek birtokában megfelelő követelményt tud állítani mind a saját szervezési apparátusával, mind a szervezési intézeti apparátussal szemben.

A korszerű szervezési ismeretek elsajátítása mellett *szemléletváltozásra* is szükség van a szervezés értelmezésénél. A szervezési funkció magas színvonalra való emelése nem azért szükséges, mert azt határozatok előírták, hanem azért, mert az a vállalat, a szövetkezet és a dolgozók érdeke, céljaik elérésének leghatékonyabb eszköze. Saját ügyüknek akkor tekintik a dolgozók a szervezést, ha annak hatása jelentkezik a munkakörülmények javításában, valamint kedvezően hat keresetükre, teljesítményükre.

Az új módszer bevezetésekor megfelelő anyagi érdekeltsé-

get kell biztosítani, amely egyrészt a szervezési javaslatokat kidolgozókra, másrészt a szervezési javaslatok bevezetőire vonatkozik.

El kell érnie a vezetésnek, hogy a szervezéssel kapcsolatos különböző fogalmakat azonosan *értelmezzék* a dolgozók is, a vezetők is.

A szervezési fogyatékosságokat feltáró, fejlesztő szervezések, ésszerűsítések, racionalizálások ugyanazt jelentsék a dolgozóknak, mint a vezetőknek. A racionalizálás a köznapi szóhasználatban úgy terjedt el, mint létszámleépítés, holott a racionalizálás az emberi munkavégzés gazdasági és humanizációs tökéletesítésére irányuló átfogó és célirányos törekvés.

A korszerű szervezési munka feltételéhez sorolható az is, hogy *nyilvánosságot* kell adni a jó megoldásoknak, az eredményeknek, megmutatva a buktatókat, hiszen a jó tapasztalatok bemutatása a vállalatok, a szövetkezetek előtt álló feladatok megoldásában nagy segítséget adhatnak.

A korszerű szervezési munka feltétele továbbá, hogy az ágazati *szervezési intézetek* a szervezési tevékenység tényleges *kutatási és szakmai bázisává váljanak.*

A kutatásoknak a gyakorlati igényeket kell szolgálniuk, alkalmazkodva a valóságos szükségletekhez, megteremtve az elméleti és a gyakorlati szakemberek közös nyelvét, felhasználva a nemzetközi tapasztalatokat, elsősorban a szocialista országok tapasztalatait.

A szemléletváltozással és a korszerű szervezési ismeretek elsajátításával biztosítható csak a vállalat *fejlesztési programjával összehangolt, megalapozott szervezésfejlesztési program* kidolgozása. Ezen szervezésfejlesztési programoknak *összhangban* kell lenniük a számítástechnikai programmal, az automatizálás elterjesztésének meggyorsítására irányuló lépésekkel, az anyagmozgatás korszerűsítésével, az ügyvitelgépesítés fejlesztésével.

A továbbiakban nézzük meg, hogy a vállalati, szövetkezeti szervezési apparátus tagjai milyen képzettségűek legyenek, az apparátus hol, hogyan helyezkedjék el az adott szervezetben?

Ezek igen lényeges kérdések, hiszen a jól kialakított munkamegosztás az egész szervezeti egység munkáját olcsóbbá, hatékonyabbá teszi. A részleg helye az adott szervezetben meghatározza az egység „rangját", „súlyát" a vállalatnál, a szövetkezetnél.

Képzettségi igény vonatkozásában — figyelembe véve a szükséges elméleti, módszertani és gyakorlati ismereteket — nagy gyakorlatú felsőfokú végzettségű szakemberek tevékenységére van szükség, s ezek mellett elsősorban a középfokú szakképzettségű normásokat, idő- és munkaelemzőket célszerű alkalmazni. Indokolt továbbá szociológusokat, pszichológusokat, matematikusokat is foglalkoztatni a csoportmunkában.

A csoport összetételét, munkakörülményét akkor állapítják meg helyesen, ha

— minél több olyan szakember vesz részt abban, aki legalább részleges szervezési szakismeretekkel, minimális szervezői gyakorlattal rendelkezik, ismeri a szükséges információk összegyűjtésének módját és a különböző mérési módszerek alkalmazási módjait,

— a koordinálást szervező specialista látja el,

— a dolgozók körében szakmai-politikai szempontból leginkább elismert dolgozókat delegálják úgy, hogy az adott terület (részleg) dolgozói is képviselve legyenek a csoportban (például mester, szakmunkások, törzsgárdatagok, művezetők),

— a csoport tagjait részben vagy egészben mentesítik a szokványos napi feladatoktól.

A szakembereknek nemcsak fel kell tárniuk a helyzetet, hanem ésszerű, célszerű megoldást kell adniuk az elemzések

után. Ilyen összetételű szervezeti egységek csak fokozatosan alakíthatók ki a képzés és a továbbképzés útján.

A szervezési részlegnek — tekintettel a feladatkörére, az intézkedések hatókörére — a felsőszintű vezetőhöz kell tartoznia. Ezt támasztják alá a következők: „Úgy gondolom, hogy egy jó vezérigazgató nem bízhatja az üzem- és munkaszervezést kizárólag egy osztályvezetőre vagy főosztályvezetőre, mert ez a vezetés alapvető funkciójának része, amivel a vállalat egyszemélyi felelős vezetőjének első helyen kell foglalkozni. Természetes azonban, hogy a feladat végzése során sok munkatársra támaszkodik." [59]

A könnyűiparban „1971-ben csak a vállalatok 17 százalékánál tartozott az első vezetőhöz a szervezési egység. Ez 1973-ban — nyilván jól felfogott érdekből — 42%-ra vonatkozott, de a vállalatok 30 százaléka még 1973-ban is főosztályvezetőhöz, osztályvezetőhöz osztotta be a szervezési munka irányítását. Áttételekkel nyilvánvalóan előbb-utóbb eljut az első vezetőhöz a szervezési téma, de helyenként olyan szituációkat előidézve, amelyek nem segítették megfelelően ezt a rendkívül fontos munkát". [8]

A szövetkezeteknél az elnökhöz, vagy az elnökhelyetteshez való tartozás biztosítása szükséges.

A szervezési programok szakszerű kidolgozása és gyakorlati megvalósítása óriási eredményeket hozhat. A III. Szervezéstudományi Konferencia központi előadásán hangzott el a következő példa. Az egyik nagy gyárban elkészült az új gépcsarnok. A műszaki osztály kialakította a költözködési programot. A költözködés időtartamát jelentős termeléskiesés mellett és több ezer túlóra igénybevételével közel másfél hónapra tervezték. A munkaügyi osztály a kívánt mennyiségű túlórát nem tudta biztosítani, a tervet a munkaszervezési csoportnak kiadták felülvizsgálatra. A felülvizsgálattal egyidőben új tervet is készítettek, amely szerint az egyik szabad

szombatos héten, péntek délutántól hétfő reggelig bonyolítják le az átköltözést. Termeléskiesés nincs, túlóra is lényegesen kevesebb. Az átköltözés tervszerűen megtörtént. Hétfőn minden dolgozó az új gépcsarnokban, a pénteken abbahagyott munkát folytatta. Az átköltözés ilyen módját lehetővé tette a nagyon pontos időadatok kidolgozása, a szükséges műveletek ésszerű időbeni összehangolása, és nem utolsósorban a munkában részt vevők akarata, hite a sikerben, a megvalósításban.

Elemezzük ezt a példát, hogy mi tette lehetővé, milyen feltételei voltak a terv megvalósíthatóságának!

— A munkaszervezési csoport megfelelő *szakmai felkészültsége,* amely lehetővé tette a műveletek időbeni összehangolását.

— A munkaszervezési csoport *bátorsága,* mert újat és mást mert hozni. Az új, a más mellett hangsúlyozni kell, hogy ez *merőben* más megoldás volt, hacsak a szükséges időfelhasználást vesszük is alapul.

— A vezetés — a számításokkal alátámasztott, indokolt szervezési megoldást — *elfogadta,* intézkedett, támogatta az új megoldást, vállalta a kockázatot.

— A dolgozók *saját ügyüknek* tekintették a megvalósítást.

Nagyon sok múlik tehát a vezetésen. A vállalat vezetésének a szervezést *rendszeres feladatának* kell tekintenie. Meg kell látnia a hiányosságokat, bátornak kell lennie azok felszámolásában, a tartalékok feltárásában. Olyan közhangulatot kell kialakítania, amely igényli, előmozdítja és reálisan értékeli a szervezést.

A szervezési munka *kritériumai* Frackiewicz elmélete alapján a következők:

— a komplexitás,

— a tervszerűség,

— a rugalmasság,

— a gazdaságos végrehajtás elve,
— az optimális eredmény elérése. [36]

A *komplexitás* elve azt jelenti, hogy a részterületekre alkalmazott szervezési megoldásokat és eszközöket a vállalat, a szövetkezet egész szervezési rendszerével összhangban kell kialakítani. A komplexitás elve csak akkor érvényesíthető, ha a szervezési feladatokat a vállalat távlati terve alapján hosszú időre határozzák meg.

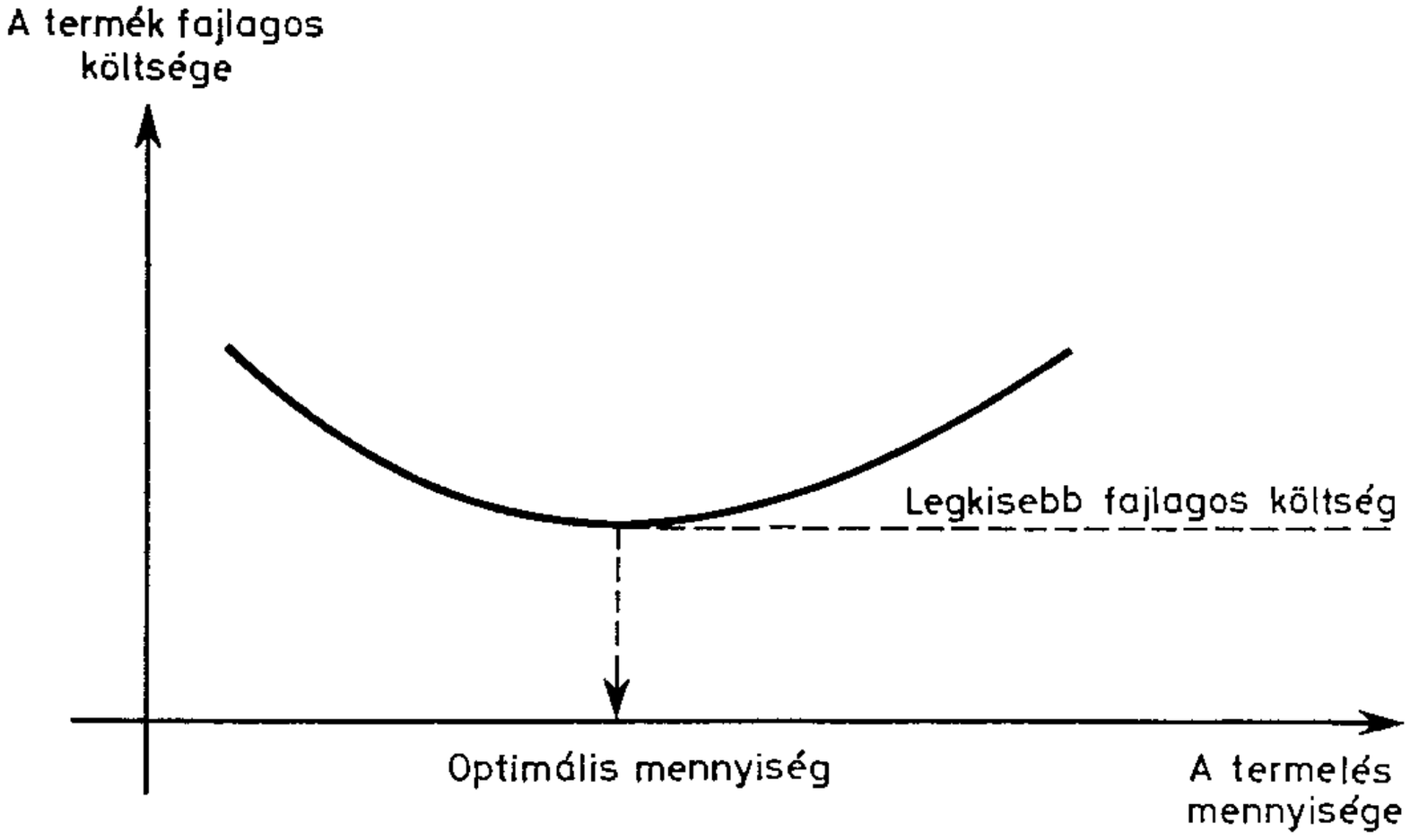
A *tervszerűség* elve azt jelenti, hogy a szervezést előre átgondolt, összehangolt elképzelések alapján valósítják meg — tekintettel a szervezett folyamat összefüggéseire más folyamatokkal — szervezési terv alapján. A terv alapján végzett szervezés előre átgondolt sorrendben, rendszeresen és következetesen hajtja végre a szükséges teendőket, követelményként állítva, hogy a különböző területeken azonos mélységű legyen a szervezés.

A *rugalmasság* elve akkor érvényesül, ha olyan szervezési megoldást dolgoznak ki, amely lehetővé teszi a fejlődés folyamatosságát mind az emberi munkában, mind a munkaeszközökben, mind a munka tárgyában.

A *gazdaságos végrehajtás* elve azt jelenti, hogy a lehető legjobb hatást érjük el a lehető legkisebb energiaráfordítással.

T. Kotarbinski ezt az elvet két változatban határozta meg:
— optimális (a lehető legjobb) eredmény elérése adott ráfordítás mellett,
— előre meghatározott eredmény elérése a lehető legkisebb ráfordítás mellett.

A *tevékenység optimális eredményének* elve azt jelenti, hogy ha meghatározott feltételek mellett, valamely cél elérése érdekében növeljük az eszközráfordítást vagy az emberi erőfeszítést, akkor bizonyos pontban optimális eredményt kapunk. Az említett ponton túl az eszközráfordítás vagy erőfeszítés további növelése nem javítja a hasznos eredményt, mi-



12. ABRA

A költségszint és a termelt mennyiség közötti összefüggés (optimális fajlagos költség)

vel romlik az eredmény és a ráfordítás közötti arány. Így például a termelt mennyiség növelésének mértékében csökken az egy termék fajlagos költsége. Bizonyos pont túllépése után a fajlagos költség ismét növekszik. Ez a pont az optimális termelési nagyság. Magyarázata abban rejlik, hogy az üzem termelőberendezéseinek teljes kihasználása utáni termelésnövekedés jelentős eszközráfordítást igényel, amelynek következtében az egységnyi termékre nagyobb költségráfordítás jut (12. ábra).

II. A vezető saját munkájának megszervezése

1. A saját munka megszervezése

A vezető saját munkájának megszervezése témaköréből azon részekre nem térünk ki, amelyeket már tárgyaltunk (például feladatkiadás, motiváció, ellenőrzés stb.), illetve a későbbiekben tárgyalni fogunk (például kisegítő apparátus szerepe, értekezletek szervezése stb.), bemutatjuk viszont azokat a témaköröket, amelyek a középvezetők munkájában fontosak, nagy gyakorisággal fordulnak elő és a munkaidő nagy hányadát teszik ki. Ezek a következők:

— szóbeli és írásbeli kapcsolatok,
— új dolgozó beállítása, új vezető beiktatása,
— főbb munkaszervezési alapelvek.

1.1 Szóbeli és írásbeli kapcsolatok

A szóbeli és írásbeli kapcsolatokon belül a következő témákat tárgyaljuk részletesen:

— meghallgatás,
— olvasás,
— megfigyelés,
— beszélgetés,
— szóbeli megnyilatkozás,
— beszámoló készítése.

a) *Meghallgatás*

A vezető eredményes munkájának szükséges előfeltétele mások meghallgatása, külső látogatások, értekezletek, tanácskozások, előadások, képzések alkalmával.

A meghallgatásra, amennyiben arra lehetőség van (ismeri a meghallgatás tárgyát), fel kell készülni. A tervezett megbeszélés tárgyát, célját át kell gondolni, tisztázni kell az észrevételeket, tisztázni kell azt is, mit akar, mit tud elérni, és mit tud tenni.

A vezetőnek figyelmét a beszélőre kell fordítania. Nemcsak azt kell figyelni, amit mond, hanem ahogy mondja, tehát figyelni kell a hangsúlyra, a mimikára stb. is.

A meghallgatónak tudnia kell, hogy a figyelem hullámszerűen változik, időnként csökken, majd intenzívebbé válik. Küzdeni kell az érdeklődés csökkenése ellen, amelynek oka többféle lehet. Eredhet fáradtságból, de lehet annak a következménye is, hogy a beszélő fellazítja előadását.

Érdeklődni kell a partner nézetei iránt. Lehetőleg a legtöbbet meg kell belőle jegyezni. Ha valami nem világos, vagy kétségek támadnak a meghallgatóban, magyarázatot kell kérni. A beszélő gondolatmenetébe bele kell élnie magát a vezetőnek. Az új ismereteket mérlegelni kell, el kell tudni választani a lényegest a lényegtelentől.

Ne a jó vagy a kevésbé jó előadás alapján ítélje meg a hallottakat, hanem a mondanivaló alapján. Kellő kritikai magatartást kell tanúsítani. Türelmesnek, udvariasnak kell lenni, olykor le kell tudni csillapítani egy-egy résztvevőt.

Ne siesse el a vezető az ítéletet, vitatkozzon, állítsa szembe az érveket és úgy nyilatkozzon. Át kell gondolni a bíráló szavait. Felfogható úgy is a kritika, mint a munka pozitív vagy negatív értékelése. Az ösztönös, indulatos reagálást el lehet és el kell kerülni.

Nem vált ki jó hatást, ha a meghallgatás közben a vezető

olvas vagy telefonál, vagy másokat fogad. Őszinte, közlékeny légkör kialakítására kell törekedni.

Küzdje le a vezető előítéletét, ami képzettségkülönbségből, emberi magatartásból, nevelés különbözőségéből, külső megjelenésből ered. Tegye félre, felejtse el eddigi véleményét, amely pozitív, vagy negatív irányban befolyásolná.

Gyakran előfordul, hogy bizonyos kérdésekről, vagy bizonyos idő eltelte után a meghallgatást kérő nem kívánja folytatni mondandóját. Ebben az esetben a vezetőnek rá kell bírnia arra, hogy tovább folytatódjék a beszéd. Felvetődhet a kérdés, hogyan veheti rá a vezető a meghallgatottat beszéde folytatására?

Vannak, akiket szóra kell bírni, ha ezt nem tesszük, az ilyen emberek visszahúzódnak, pedig ezek legtöbbször többet érnek, mint amennyit mutatnak. A szóra bíráshoz azonban valamit kell tudni az emberről. Kérdezősködni kell érdeklődési köréről, családjáról, hogyan él, milyen elképzelései vannak a jövőről. Ha sikerült megtalálni azt a témát, amiről szívesen beszél, kilép zárkózottságából. Az érdeklődésnél taktikusan kell eljárni, kerülni kell azt a témát, amiről a partner még nem akar beszélni.

A meghallgatás lényege, fontos eleme, hogy a vezető kifejtse véleményét, állást foglaljon. Gyakran kerül a vezető abba a helyzetbe, hogy nem ismeri kellően a témát, így véleményalkotása során csak a meghallgatottra szorítkozhatna. Ebben az esetben, tegyen ígéretet a meghallgatónak a téma megvizsgálására és intézkedésre. A vezetők gyakori hibája, hogy csak ígérnek, azaz nem foglalkoznak tovább sem az üggyel, sem a meghallgatottal. Ebből ered, hogy a vezetők elvesztik bázisukat, többé a beosztottak nem kérnek meghallgatást, és a vezető abba a helyzetbe kerül, hogy egyes eseményekről ő értesül utoljára. A meghallgatásnak egyre gyakoribb formája az, amikor a meghallgatáson részt vesznek a

párt és a szakszervezet képviselői. Ugyanazon elvek vonatkoznak e típusú meghallgatásra is, mint amelyeket az előzőekben leírtunk. De célszerű, ha először a párt és szakszervezet képviselője nyilvánít véleményt.

b) *Olvasás*

Olvasás útján lehet a legszínvonalasabb információkra szert tenni, ezenkívül az idő szempontjából is ez a leggazdaságosabb. A vezető munkájában igen nagy jelentősége van az olvasásnak.

Célszerű munkanap-fényképezést végezni a vezetőknél az olvasott anyag mennyiségének és minőségének elemzése érdekében. Az adatokat bontani otthoni és munkaidő alatti elfoglaltságra, valamint az olvasott anyag fajtája szerint. Fontos például, hogy a középszintű termelésvezetők a hatáskörükbe tartozó termelésirányításhoz szükséges anyagokat, dokumentumokat, irodalmi anyagokat elolvassák. Ennek figyelemmel kísérése érdekében a közvetlen felettesük időnként kimutatást kérhet arról, hogy milyen szakirodalmat olvastak, tanulmányoztak. Ezeket célszerű közösen, vagy egyénileg is megbeszélni, sőt a lényeges témakörökből belső továbbképzést tartani.

Az alapos olvasás célja, feladata:

— a téma kifejtésének megértése,

— a szöveg átgondolása, az új ismereteknek a megfelelő módon kialakított rendszerbe való sorolása, továbbfejlesztése,

— kritikai álláspont kialakítása,

— felhasználhatóság vizsgálata és maga a felhasználás, hiszen *ez a fő cél.*

c) *Megfigyelés*

Pszichológiai meghatározás szerint a megfigyelésen valaminek a szándékos, tervszerű, valamilyen cél érdekében történő értékelését és megismerését értjük.

A vezető figyelme irányulhat személyekre (főnök, beosztott, értekezleti résztvevő, tanfolyami hallgató stb.), gépekre, anyagokra, épületekre, területre, termelési folyamatra, termékekre, feladatok teljesítésére. Ezen túlmenően irányulhat munkamódszerre, munkaszervezésre, időkihasználásra, munkahely-elrendezésre stb.

A jó megfigyelés alapja a *céltudatos, szándékos figyelem*, amely szellemi erőfeszítést és az akarat bekapcsolását igényli.

A jó megfigyelés nem vele született tulajdonsága az embernek, hanem a tanulás és a munkatevékenység során fejlődik ki.

A megfelelő figyelem jellemzői:

— összpontosítás,

— intenzitás,

— figyelemmegosztás (egy időben több tevékenységet figyelünk),

— figyelemterjedelem (azt jelenti, hogy milyen széles skálán tudunk figyelni, hány indíték egy időben való megfigyelésére vagyunk képesek), például egy munkahelyen megfigyelhetjük, hogy hányan dolgoznak, hányan nem, milyen közöttük a nembeli megoszlás, milyen a kormegoszlás, használnak-e védőöltözetet stb.,

— a figyelem tartóssága.

Figyelmünket objektív és szubjektív tényezők befolyásolják. Szubjektív tényező például a megfigyelő jó fizikai, szellemi állapota, céltudata. Objektív tényező például a jó világítás, a viszonylagos nyugalom, a munkahely rendje, valamint az a körülmény, hogy a megfigyelt személyek nem tud-

ják, hogy ők a megfigyelés tárgyai, ugyanis ez torzítólag hathat a megfigyelés eredményére.

d) *Beszélgetés*

A vezetőnek a beszélgetés során kettős szerepe van: információt ad és információt szerez.

A beszélgetésnek különböző formái lehetnek: rövid, információkat közlő, személyzeti kérdéseket tárgyaló, komolyabb megbeszélést folytató stb. Minden komolyabb megbeszélést elő kell készíteni. A megbeszélés során a bizalom légkörét meg kell teremteni, szem előtt tartva a célt. E mellett azonban a tárgyalópartner nézeteit is tiszteletben kell tartani, és arra kell törekedni, hogy megértsük álláspontját.

A beszélgetés során akadályok merülhetnek fel: a szükséges adatok tekintetében emlékezetünk kihagy, terminológiai nehézségek jelentkeznek, érzelmi motívumok hatnak.

A megbeszélés elején a kérdezettet bátorítani kell, hogy készségesen részt vegyen a megbeszélésen, s a valóságnak megfelelő információkat adja. A szakirodalom komoly figyelmet fordít a kérdések feltevésére. Nem célszerű például úgy kérdezni, hogy abban a várt válasz is benne legyen, mert ez befolyásolja partnerünket.

A beszélgetés során az egyszerűbb problémáktól a bonyolult probléma felé kell haladni. Nem célszerű egyik kérdésről a másikra ugrálni. A beszélgetés lefolytatása függ a megbeszélés természetétől, a partner személyétől. Ezeket figyelembe véve taktikusan és tapintatosan kell eljárni.

A megbeszélést közvetlenül utána értékelni kell, előre elkészített kritériumok alapján. Például: helyes kérdést tettem-e fel, kimerítettem-e a témát, megvédtem-e az álláspontomat, megtudtam-e a partneremtől, ami nekem szükséges, elégedett volt-e velem a partner a beszélgetés során, elégedett volt-e annak lefolyásával és eredményével.

e) *Szóbeli megnyilatkozás*

A vezető munkaideje igen nagy százalékát megbeszéléseken, tárgyalásokon tölti, látogatást tesz, ahol sok esetben nyilatkoznia kell.

A szóbeli megnyilatkozás sikere a következőktől függ.

— Céltudatos előkészítéstől; tudnia kell miről akar beszélni, kiknek fog beszélni, ismernie kell megnyilatkozása célját, például: magyarázatot ad, helyzetet elemez, bírál stb. Figyelembe kell venni, hogy mikor, a munkanap mely időszakában, hol (hely, környezet) és milyen hosszan, milyen időtartammal beszélhet.

— Tartalmi összeállítástól; logikus, jól átgondolt legyen, a részek kapcsolódjanak egymáshoz. Pontos kifejezéseket alkalmazzon, világosan fejtse ki, mit akar. Teljes legyen, tartalmazzon minden lényeges elemet. Eredeti, újszerű, ne mások gondolatait ismételje, új nézeteket, javaslatokat tartalmazzon. Színvonal tekintetében legyen aszerint differenciált, hogy kinek, kiknek beszél. Nem szabad a hallgatóságot sem lebecsülni, sem túlértékelni. Ne legyen merev az előadás, legyen érdekes. Biztos fellépésű, hatásos, meggyőző legyen a beszélő. Őszinte, szívélyes, lehet humorral vegyített a beszéd.

— Formális szempontok betartásától; határozott, nyelvi szempontból kifogástalan, eleven, közvetlen legyen. Nem kell mindent megmagyarázni. Beszédtechnikai szempontból helyes legyen (hangerősségre, hanglejtésre vigyázni kell), mindezek mellett udvariasnak is kell lennie.

Az előadásmód többféle lehet. Tipikus esetek a következők.

— Az előadó az előadást szó szerint elkészíti és felolvassa. Percenként általában 90—100 szó olvasható fel.

— Az előadás leírása után az előadó szabadon beszél, néha bele-belepillant a szövegbe. Ez zavaró, a hallgatókra gyakorolt hatása kedvezőtlen.

— A megírt szöveget az előadó szó szerint megtanulja és

elmondja. Nem hat természetesen, jó emlékezőtehetséget kíván, nagy szorgalmat, sok időt vesz igénybe.

— Legmegfelelőbb, ha az előadó szabadon beszél, jegyzet alapján. Feltétele az anyag biztos ismerete, folyamatos kifejezőkészség. Ebben az esetben is az idézeteket, definíciókat, végkövetkeztetéseket célszerű szó szerint felolvasni. Egy szöveg szabadon való elmondása 20—25%-kal vesz több időt igénybe, mintha olvasnánk.

A legjobb előadó számára is tanácsként ajánljuk azt, hogy előadásának bevezetéseként és befejezéseként szánt mondatát vagy mondatait jegyezze fel, és ebben az esetben használja a jegyzetét. Ezen tanácsunk magyarázza azt, hogy minden felszólalóban, beszélőben a beszéd megkezdésekor izgalom, feszültség van, ami levezethető a bevezető gondolat felolvasásával. Ez ugyanis sikeres kezdetet jelent, ami biztonságot ad a további beszédhez. A befejezés gondolatának leírása azt a célt szolgálja, hogy a befejezés frappáns, az előzőek összefoglalójaként hasson. A beszéd befejezése nehezebb még a beszéd megkezdésénél is. Figyeljük meg, hogy még a legjobb előadók is a befejező gondolatokat többször elmondják, ismétlik önmagukat, és egy rossz kezdés, rossz befejezés a legértékesebb gondolatokat is elrontja.

Egy kicsit bővebben térjünk ki az írott anyag felolvasására! A hangos olvasás hibái a következők.

— Száraz szövegmondás — a leírt szövegtől nem térhetünk el, pedig a szöveg formális, hideg. A feladat az lenne, hogy a monoton felolvasás helyett életet, értelmet adni a szavaknak, a fogalmaknak.

— Lesütött szem — a szöveg mágnesként hat, vonzza az ember tekintetét. A felolvasó fél felnézni, nehogy tévedjen, valami fontosat kihagyjon, pedig a szem a kapcsolatteremtés eszköze.

— A gondolat elkalandozása — mivel a szöveg végleges, nincs mit átgondolni, nincs min gondolkodni, ezért az ember gondolatai másutt járnak, reflexszerűen kezd olvasni. Nincs kapcsolat a között, amit olvas és a között, amire gondol.

— Versenyfutás az idővel — siet, előbbre jár, mint a hallgató. A felolvasott szöveg akkor hat természetesen, ha úgy olvassa, mintha beszélne.

f) *Írásbeli beszámoló*

A beszámoló az események részletes leírásán kívül értékel, elemez, javaslatot tesz. Lehet kutatási, fejlesztési, statisztikai, ellenőrzési beszámoló, tárgyalásra, megvitatásra szóló anyag stb. Osztályozható olyan szempontból is, hogy milyen időközökben jelenik meg; így lehet időszakos, rendszeres.

A beszámoló készítésével kapcsolatos tartalmi követelmények: tudományosság, időszerűség, közérthetőség, elmélet és gyakorlat egységének biztosítása.

Didaktikai követelmények: a szemléletesség, amely a meggyőzés erejét fokozza. Gondolatébresztés, amely önálló gondolkodásra, a probléma más irányú megközelítésére ösztönzi az olvasót. Az ismeretek megfelelő rendszerbe való foglalása, amely biztosítja a logikus követhetőséget. Arányosság biztosítása mind tartalom, mind mennyiség vonatkozásában.

A beszámoló összeállításának menete a következő:

— a beszámoló tárgykörének, céljának, felhasználásának, az olvasók, értékelők szakmai irányultságának, felkészültségének meghatározása, figyelembevétele,

— a beszámoló rövid vázlatának összeállítása,

— beszámolóhoz szükséges anyagok gyűjtése, elemzések készítése,

— az anyagok csoportosítása,

— végleges vázlat kidolgozása,

— a beszámoló elkészítése.

A beszámoló felépítése a következő:

— Bevezetés, a beszámoló előzményének, céljának ismertetése.

— A beszámoló tartalmi kifejtése. Ez magában foglalja a téziseket, az ismereteket, amelyek által a tézist, az állásfoglalás konkrét bizonyítását kifejtik, törekvést az olvasó meggyőzésére, helytelen nézetek cáfolatát, gyakorlati példákat, saját és mások tapasztalatainak bemutatását, rendeletekre való hivatkozást.

— Az ismeretek összefoglalása, tézisek adása.

— Befejező rész, amelyben a cél elérését mutatja be a beszámoló készítője.

— Javaslati rész, amelyben az olvasó állásfoglalására tesz további indítványt a beszámoló készítője. Ez lehet például a beszámoló elfogadása és a téma lezárása, vagy további teendők meghatározása határidővel, felelőssel.

A beszámoló szöveges részét táblázatokkal, ábrákkal lehet szemléltetni, de vigyázni kell arra, hogy ezek ténylegesen a beszámolóban közölteket támasszák alá, és az ezekből levont következtetések helyesek legyenek, valamint a szöveges részhez képest megfelelő arányt képviseljenek.

Jó tanács a beszámoló készítőjének az, hogy a beszámolót, annak elkészülte után hangosan olvassa el, ezzel ellenőrizni tudja a beszámoló logikai felépítésének, tartalmi vonatkozásainak helyességét, valamint a fogalmazás megfelelőségét is.

1.2 Új dolgozó beállítása, új vezető beiktatása

1.21 Az új dolgozó belépése a szervezetbe

Az új munkavállalót megfelelően be kell vezetni az új munkaterületre. Indokolt ez azért is, mert az új ember nem mer kérdezősködni, még akkor sem, ha a kiadott utasítást nem ér-

ti, mert nem akarja, hogy gyakorlatlannak tartsák. Úgy gondolja, hogy majd csak rájön, mit is kívánnak tőle. A vezetőnek az új dolgozóval szemben a következőket kell szem előtt tartania.

— Meg kell tudni, mi az, amit az új ember már tud. A munkafeladat lehet, hogy igen egyszerű, de azt a kezdet kezdetén mindenkinek meg kell tanulnia. Az sem biztos, hogy az új munkavállalónak azonosak a tapasztalatai, amelyekre korábban szert tett. Fontos, hogy az új beosztottal a vezető ki tudjon alakítani közös nyelvet.

— Meg kell magyarázni a munka célját, ennek az az előnye, hogy tisztában lesz saját munkájának céljával, méltányolni fogja, hogy ezt neki megmagyarázták, szívesen fog együttműködni a vezetőjével és minden igyekezetével azon lesz, hogy hogyan végezhetné a munkát még jobban, még ésszerűbben.

— Konkrét példán kell a munkát megmutatni. Ha például az új dolgozónak egy jelentést kell készítenie, akkor sokkal hasznosabb, ha a vezető átad, vagy bemutat egy régi, hasonló jelentést, mintha szóban elmondja, hogy mit kell annak tartalmaznia. Fontos a munka fortélyainak a megismertetése, a hibákra, a munkában előforduló hiányosságokra, a baleseti veszélyekre való figyelmeztetés.

— Jelezze a vezető azt, hogy örül a feltett kérdéseknek. Ha a beosztott látja, hogy minden tekintélyveszteség nélkül kérdezősködhet, hamarosan kiderül mi az, amit nem tud, mi az, amit meg kell tanulnia. Ezáltal megelőzhetők az időveszteségek, és a költséges hibák. A vezető ne kezdje úgy a magyarázatát: „ugye érthető?", „világos, nemde?", ebben az esetben az új ember úgy érzi, hogy neki ezt is tudnia kellene, és nem mer kérdezni. Inkább hívja fel a figyelmet arra, hogyha kell, többször elmagyarázza, bátran kérdezzen.

— Ellenőrizze a vezető többször az új dolgozó munkáját,

az ellenőrzés során a hibákat javítani kell. Ez a javítás, az esetleges hibára való figyelmeztetés ne történjék ingerülten, vagy figyelmetlenül. Ha a munkája megfelelő, azt is közölni kell az új dolgozóval. Az ellenőrzés során célszerű rámutatni a dolgozó fejlődésére és az elért eredményeket kiemelni.

— Keltse fel a vezető a sikerélmény érzetét. A sikerélmény óriási motivációs erőt jelent. Felébreszti az önbizalmat és a nagyobb feladatra való hajlandóságot. A sikerélmény érzetét úgy is elérheti a vezető, hogy eleinte könnyebb feladatokat ad és fokozatosan felelősségteljesebb megbízásokat.

— A vezető adjon lehetőséget az ismeretek gyakorlására. Megfelelő begyakorlás után biztosítható csak az alapos elsajátítás.

— A vezető ismerje meg az újonnan belépő dolgozó képességét, gyakorlatát, kívánságait, tudását, és törekedjék arra, hogy mindezeket az új helyen hasznosíthassa.

— A kezdeti félénkség eloszlatására a vezetőnek mindent meg kell tennie. Az új munkatárs kezdetben aggodalmaskodik, mert nincs tisztában a szervezet (vállalat, szövetkezet, intézet, intézmény) hierarchiájával, és még nem tudja, hogy a szervezet milyen követelményeket támaszt vele szemben. A vezető időnként üljön le kötetlen, őszinte beszélgetésre, ahol igyekezzék az önbizalmat növelni.

— Az új munkatárs magatartását kísérje a vezető figyelemmel, hogy munkatársaival kialakított kapcsolataiban milyen mértékben tud uralkodni érzelmei, reakciói felett, milyen a munkához való hozzáállása, önálló aktivitásra vagy inkább passzivitásra hajlamos-e. Vonakodik-e vállalni a felelősséget, munkatársai tisztelik-e? Nem túlzottan érzékeny-e? Akarati megnyilvánulásaiban indulatos-e, vagy pedig megfontolt? A türelem és a dinamizmus megfelelő arányú-e tevékenységében?

A vezető az új munkatárs megítélésénél törekedjék a leg-

nagyobb fokú objektivitásra és elővigyázatosságra. Ne a külsőségek szerint ítéljen.

A vezető részéről leggyakrabban előforduló hibák:

— nincs világos célkitűzés, nem rögzíti, hogy mit, meddig kell az új munkatársnak konkrétan elsajátítania,

— nem tanúsít a vezető kellő türelmet, nem szán elég időt az új dolgozóra.

Célszerűnek tartanánk, hogyha a vállalatoknál, szövetkezeteknél úgynevezett „fogadó dossziét" adnának át az új belépőnek, amelyik tartalmazná

— a szervezeti felépítést,

— a szervezet kapcsolatait más szervekkel,

— a szervezet gazdasági helyzetét,

— a tevékenység különböző területeit,

— a szervezet általános helyzetét bemutató okiratokat (kollektív szerződés, jutalmazási rendszer, társadalmi szolgáltatások),

— gyakorlati jelentőségű információkat (fontosabb nevek, telefonszámok, főbb utasítások).

1.22 Az új vezető beállítása

Az új vezető az új munkaterületére általában lelkesedéssel, ambícióval érkezik. Kialakult helyzettel találja szembe magát. Az új vezetőben olyan érzés is van, hogy majd ő megmutatja. Új ember lévén, a hibákat könnyebben megtalálja, és az összefüggések hiányában egyszerűnek tartja kijavításukat is.

Bizalmatlan új munkatársaival szemben, mert nem tudja, mikor akarják próbára tenni szakértelmét, nem ismeri az előzményeket, nem tudja a beosztottak magatartását mire vélni, nem ismeri az „önjelölteket". Gyanakvó a régi munkatársakkal szemben. Nagyon sok vezető úgy gondolja, hogy

aki a régi vezető barátja volt, az neki feltétlen ellensége. Ez pedig nincs mindig így, mert lehet, hogy ezektől az emberektől fogja a legnagyobb segítséget kapni. Igyekezzék megismerni az embereket, azok becsvágyát, hiúságát, érdekeit, sérelmét stb. és körülményeiket.

Nem minden rossz, ami eddig volt. Ha több hibát is lát egyszerre, csak fokozatosan lehet a hibákat megszüntetni, mert az új megoldások ellenállást váltanak ki a régi munkatársakból, és ez természetes is.

Nem mindig helyeselhető, ha az új vezető magával hozza a régi munkatársakat. Természetes, hogy könnyebb az ismert vezetőkre támaszkodni, de ez sok esetben megsokszorozza az új vezetővel szemben az ellenállást. Nem szabad, hogy az új vezető elfelejtse, hogy a régi munkatársaknak helyzeti előnyük van, mert ismerik a körülményeket, problémákat.

A hatalommal óvatosan bánjon a vezető. Meg kell szereznie és meg kell tartania a tekintélyét, és a tekintély megszerzésénél az első benyomások igen fontosak.

Az új vezetőnek nyugalmat és biztonságot kell megteremteni maga körül. A dolgozók nagy része becsüli azt, ha a vezetésben stabilitást tapasztal, és nem kell félnie hirtelen, váratlan fordulatoktól.

1.3 Főbb munkaszervezési alapelvek

A munkaszervezési alapelvek betartása és betartatása mind a vezető saját munkájára, mind az általa vezetett egység munkájának a megszervezésére vonatkozik, ezért az alapelveket ezen két nézőpontból tárgyaljuk a következőkben. Ezen alapelvek (rend, áttekinthetőség, egyszerűség, célszerűség, párhuzamosság, egyidejűség, előkészítés, koordináció) a gondolkodás vezérfonalát kell hogy alkossák. [70]

a) *A rend.* Könnyen belátható a rend és a szervezettség

összefüggése. A jól szervezett munkahelyen rend is van. Ahol rendetlenség tapasztalható, ahol az anyagok, termékek tárolása rendszertelen, a csomagolóanyagokat szétdobálják, a hulladékokat nem gyűjtik össze, ahol a közlekedési utak eltorlaszolódtak, a munka nem lehet jól szervezett. A rendetlenség a szervezési munka szükségességére hívja fel a figyelmet. A *rend előfeltétel*, bármilyen átszervezési munkához csak akkor kezdhetünk hozzá, ha már rend van.

A vezetőnek rendezni, illetve rendeztetni kell a munkához szükséges dokumentumait, íróasztalát. A vezető íróasztalának rendezettsége sokat elárul magáról a vezetőről. A rendezetlen íróasztal nemcsak a külső szemlélőben kelt rossz benyomást, hanem a vezetőnek is olyan érzést sugall, hogy sok a megoldásra váró feladata, és emiatt — amennyiben lelkiismeretes — feszült lesz.

A vezetői tevékenység minden egyes eleme megkívánja a vezetőtől a rendet, hiszen például ahhoz, hogy dönteni tudjon, megfelelően rendberakott információkra van szüksége. Egy feladat végrehajtásának értékelésénél, a beosztott dolgozók minősítésénél is csak rendszeresen feljegyzett és rendberakott, összegzett tényekre támaszkodhat a vezető.

Ha rendetlenség van, az ellenőrzés is nehéz, nem lehet, illetve nehéz megtalálni a zavarok valóságos okait, a hibákért felelősöket.

A vezető munkaterületén megmutatkozó rend összefüggésben van a vezető tekintélyével.

A vezető rendszeretete kihat a beosztottak rendszeretetére is, ugyanis az a vezető, aki munkájában rendet kíván, ugyanúgy megkívánja azt a beosztottaitól is. Ez természetesen fordítva is igaz, és ebben az esetben a munkahelyre jellemző az általános keresgélés, ami amellett, hogy időigényes és ezért veszteséget okoz, feszültté teszi a munkatársakat és gyakorivá válik a beosztottak egymással való szembekerülése.

b) *Az áttekinthetőség.* „Áttekinthetőségen személyek, tárgyak, adatok — a leggyakrabban minőségi, időrendi vagy területi szempontból való — olyan csoportosítását értjük, amelyek segítségével gyorsan megtalálhatók az azonos jellegű elemek." [70] Például a vezető a beérkező és kimenő dokumentumait rendezheti aszerint, hogy azoknak milyen az irányultsága, illetve mely szervezeti egységtől jött, vagy hova küldik. De rendezheti tárgykör szerint is, amikor is időbeni sorrendben megtalálhatók a beérkező dokumentumok és az azokra adott válaszok. Mindkét esetben biztosítható az áttekinthetőség, és igen kicsi a valószínűsége annak, hogy a vezető, vagy az általa vezetett egység saját magával ellentmondásba kerüljön.

Mindezekből következik, hogy az áttekinthetőség több mint rend. Előfordul például az, hogy valahol rend van és az áttekinthetetlenség miatt mégis veszteségek lépnek fel. Így például azért, mert mégegyszer elvégzik ugyanazt a feladatot, például a statisztikai jelentés készítéséhez az alapadatokból indulnak ki, és azok feldolgozásával jutnak eredményekhez. Pedig az előzőleg elkészített statisztikai jelentésből, az abban meglevő adatok további elemzésével kisebb időráfordítással elvégezhető lett volna a munka.

Az áttekinthetőség elősegíti a vezető ellenőrző tevékenységét, jobban észrevehetők a hibák, hiányosságok. Az áttekinthetőség elősegíti a tervezési munkát, az áttekinthetően készített adatsor például rámutat a munka állására, mutatja a tervteljesítést, segítséget ad a határidőcsúszások elkerülésére.

A vezető ellenőrzési munkájának megkönnyítésére alkalmazzák az ellenőrzési táblákat, határidő-nyilvántartási kártyákat, különböző rendeletek több szempontú nyilvántartására alkalmas lapokat stb. Tekintettel arra, hogy a vezető munkájában nélkülözhetetlen a különböző nyilvántartások alkal-

mazása, ezért a következőkben néhány — a vezető munkáját segítő — táblát, kártyát mutatunk be.

Ellenőrzési tábla különböző teljesítések mérésére. Alkalmazható:

— pénzügyi terv teljesítésére,
— létszámadatokra,
— megrendelések összesítésére,
— alkatrészlegyártásra,
— foglalkoztatottakra vonatkozó adatok, például hiányzások kimutatásához.

Határidő-nyilvántartási kártyát készíthetünk olyan munkák esetén, amelynek több határideje van, például technológiai tervezés, beruházások bonyolítása, vagy abban az esetben, ha valamely munka az év folyamán többször ismétlődik. (13. ábra.)

Minden egyes feladatra 1—1 határidő-nyilvántartási kár-

Munka tárgya:			
Munkaszám		Felelős	
Határidő	Részfeladat	Határidő	Részfeladat
X. 10.	K.zs.		
XI. 1.	K.j.		
XI. 15.			

K.zs. = Koncepció zsűri
K.j. = Koncepció javítása

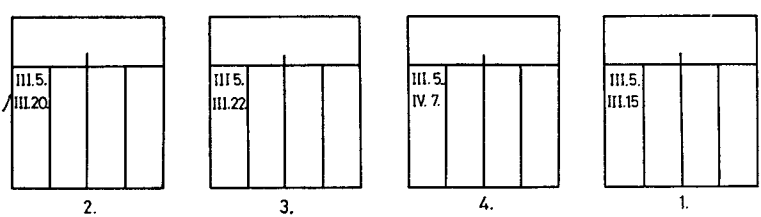
13. ÁBRA
Határidő-nyilvántartási kártya

tyát kell kiállítani, és ezeket határidő szempontjából kell rendezni, hogy a naptári nap növekményének megfelelően legyenek összerakva. Nézzünk egy példát négy darab határidő-nyilvántartási kártya naptári rendbe történő rendezésére. Mindegyik kártyán az első dátum III. 5-e, tehát itt a négy kártya sorrendje nem lényeges, de III. hó 5-e után új sorrendnek kell következnie, amit a 14. ábra mutat be. Eszerint a sorrend a kártyák alatt megjelölt szám.

Rendeletek több szempont szerinti nyilvántartásra. A következőkben az MSZMP KB december 1-i határozata a „vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítésére" megnevezésű határozat több szempont szerinti nyilvántartását mutatjuk be. Szempontok lehetnek a következők:

— mikor kelt a határozat,
— ki adta ki, kinek a rendelete, határozata,
— miről szól, mit szabályoz,
— hol jelent meg.

A nyilvántartás menete a következő: annyi kártyát készítünk a nyilvántartandó szöveg teljes terjedelmének feltüntetésével, ahány rendező elvünk van. Az első kártyán a rendező elvnek megfelelően az évet húzzuk alá, és ezt a kártyát a többi rendelet, határozat stb. év szerint sorba rendezett kártyái közé helyezzük el. A második kártyán a rendelet kiadóját, jelen esetben az „MSZMP KB"-t húzzuk alá és a kiadók sze-



14. ÁBRA
Új sorrend a határidő-nyilvántartási kártyák besorolásával

rint rendezett kártyák közé tesszük. A harmadik, negyedik szempont szerinti rendezés hasonló az első kettőhöz.

Gyártástervezési és ellenőrzési tábla. Minden típusú gépen a megfelelő dátum alatt található kampós szögre merev „lapocskát" akasztanak, amelyre felírják az alkatrész és a művelet számát, ami azt jelenti, hogy az adott napon a jelzett gép számára a lapon megjelölt munkát készítették elő. Az üresen maradt helyek a „szabad" kapacitást jelzik. Az ellenőrzési táblát a 15. ábra mutatja be.

c) *Az egyszerűség.* Az egyszerűsítés azt jelenti, hogy a szükségesnél bonyolultabb munkát egyszerű munkára redukáljuk. A gyakorlati életben sok esetben előfordul, hogy bizonyos folyamatok bonyolultabbak a szükségesnél. Számítógépet alkalmaznak ott, ahol ez nem szükséges, berendezéseket olyan műveletekkel egészítenek ki, amelyeknek a jelzéshatárain túl is megengedhető az eltérés. Írásban, beszédben, bonyolultan, körmondatokban fejezik ki magukat, holott az egyszerű mondatok érthetőbbek lennének. Az egyszerűség

A gép		Hónap (június)						
Típusa	Leltári száma	5	6	7	8	9	10	nap
TISZA 3500	11001	55/3	55/3	55/4	•	•	•	•
	•	12/1	•	12/2	•	•	•	
	•	15/1	•	•	•	•	•	
	•	•	•	•	•	•	•	

55/4 — Műveletszám

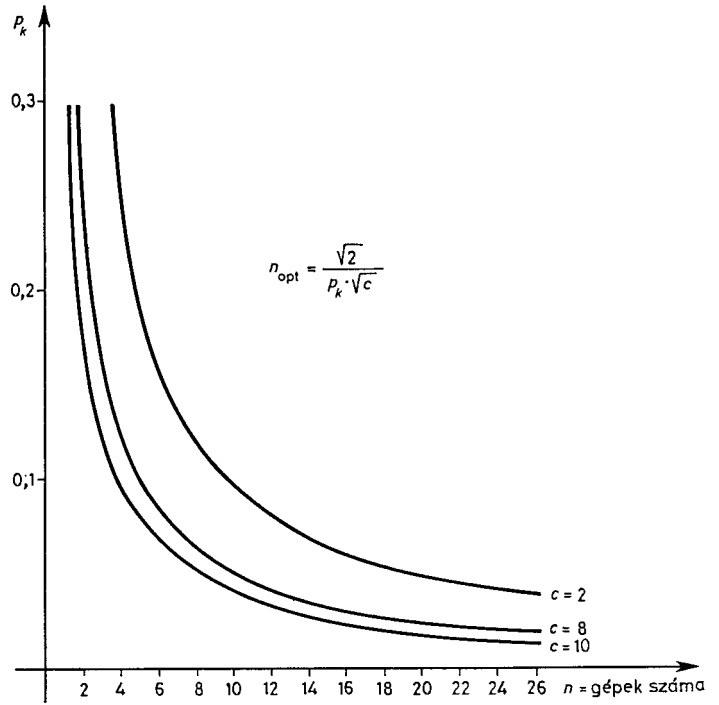
Alkatrész-szám

15. ÁBRA

Gyártástervezési és ellenőrzési tábla

megvalósítására elsősorban a vezetőnek kell törekednie, mivel a beosztottak sok esetben utánozzák a vezetőt, és ha ez több dolgozó esetében jelentkezik, a szervezet munkája igen bonyolulttá válik.

Helyes például, ha a vezető bizonyos típusú munkáknál megköveteli a nomogramok készítését, ami ismételt munka esetében egyszerűsíti és meggyorsítja a feladat elvégzését. Nézzük példaként többgépes rendszer alkalmazásánál az egy fő által kezelhető gépek optimumának meghatározását. (Lásd a 16. ábrát.) Az egy fő által kezelhető gépek optimumának



16. ÁBRA

Egy fő által kezelhető gépek optimumának meghatározása

képletében a p_k egy gép kiszolgálásához szükséges kézi idő valószínűségét fejezi ki tizedes törtben, a c az egységnyi időre jutó termelési érték és a munkabér hányadosa. A grafikon használata egyszerű. A mért, illetve számolt p_k értéket az ordinátán kijelöljük és párhuzamost húzunk az abszcissza tengellyel a termelési érték és a bér viszonyát kifejező c hiperboláig. A metszéspontot az ordinátával párhuzamsoan levetítjük az abszcissza tengelyre és így nyerjük az N_{opt} értékét.

Helyes, ha a vezető például bizonyos utasításokat, rendelkezéseket, szabályozásokat, táblázatos formában ad közre. Ilyen például a 7. táblázatban közölt aláírási jogosultság áttekintése.

d) *A célszerűség.* A célszerűség során azt vizsgálják, hogy nem lehet-e a munkát gazdaságosabban végezni, nincsenek-e a munkafolyamatban olyan elemek, amelyek feleslegesek,

7. TÁBLÁZAT

Az aláírási jogosultság áttekintése

A vállalat megnevezése:		Az aláírási jogosultság áttekintése a szignálási sorrend feltüntetésével				
sorszám	az irat, dokumentáció megnevezése	igazgató	illetékes igazgató helyettes	szakrészleg vezető	osztályvezető	szakelőadó
1.	megrendelés	I	4	3	2	1
2.	dokumentáció kiküldés				I	1
	.					
	.					
	.					

Jelmagyarázat: 1.....5 szignálási sorrend
I.....III aláírási sorrend

hatékonyan töltik-e be funkciójukat az alkalmazott termelési eszközök, és célszerűen foglalkoztatják-e a munkaerőt.

Nézzünk erre néhány példát.

— Gondosan becsomagolják a szomszédos műhelybe szállítandó alkatrészeket, amelyek ott további megmunkálásra kerülnek.

— Olyan adatokat tartalmazó táblázatokat készíttetnek a vezetői döntésekhez, amelyek a döntéshez feleslegesek, sőt megnehezítik a vezető munkáját azzal, hogy az adatok között a vezetőnek szelektálni kell.

— Az ellenőrzés során felesleges dokumentumokkal, lényegtelen beszámolókkal terhelik a vezetőt és ezzel sok esetben elterelik a lényegről a figyelmet.

— Nem közlik a vezetővel időben azokat az információkat, amelyek a vezetői döntésekhez célszerűek lennének.

— A vezető munkanapjainak nincsen megfelelő profilja, azaz az ismétlődő munkákat, tevékenységeket nem a nap azonos időszakában végzi.

e) *A párhuzamosság.* Lényeges racionalizálási lehetőség tárható fel, ha azt vizsgáljuk, hogy a kérdéses munkafolyamatban nem tapasztalható-e párhuzamosság, nem végeznek-e azonos munkát két, esetleg több helyen.

A párhuzamosság jelentkezésének okai a következők:

— az adatszolgáltatásnál annyiszor dolgozzák fel az adatokat, ahányszor kérik, tehát nem készítenek egy olyan összesítő adattáblázatot, amely minden szerv számára — elemzés után — megfelelő lenne,

— azonos adatokat egymástól függetlenül több helyen gyűjtenek, egymás munkájának ismerete nélkül,

— ugyanazt az eredményt több helyen dolgozzák fel a munkafolyamaton belül, tehát felesleges munkát végeznek.

Párhuzamosságot a vezető tudatosan is előidézhet, például akkor, ha nem biztos az egységek adatszolgáltatási rendsze-

rének pontosságában, és ebben az esetben ellenőrzésként több helyről is bekéri ugyanazokat az adatokat.

A párhuzamosság eredhet időbeni összehangoltság hiányából is, amikor az egyik részleg nem támaszkodhat a másik részleg munkaköri leírásában foglalt feladatának elvégzésére, ugyanis azon adatok feldolgozására támaszkodó dokumentáció készítését hamarabb kérik, mint ahogy a másik részleg megadhatná az elemzett adatokat.

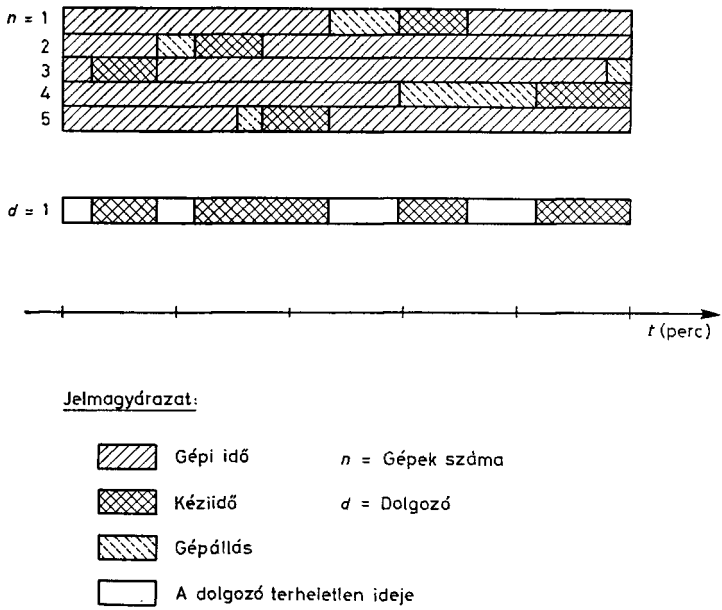
A párhuzamosság eredményeként felesleges munkaerő-lekötés és sok esetben a beosztottak, vezetők túlterhelése jelentkezik.

f) *Az egyidejűség.* Az egyidejűség jelenti több mozgás, folyamat, munka, esemény összevonását egy munkamenetbe, egy szervezetbe. Az egyidejűségnek két előfordulási formája van. Az egyik, amikor egy ember több gépen, berendezésen dolgozik, amit a 17. ábra mutat, amikor egy fő öt gépen dolgozik, és a munkás kézi ideje a többi gép gépi ideje alatt jelentkezik. A másik megoldás, amikor a dolgozó egy gépen azonos megmunkálás céljából egyszerre több munkadarabot fog be (pl.: gyalulás). Ehhez hasonló a gépírónő munkája is, aki egyszerre több példányt gépel.

A vezetőnek alkalmaznia kell az egyidejűség elvét, például amikor azonos munkafeladatot kell több dolgozóval elvégeztetnie, nem egyenként, hanem értekezleten kell ismertetnie a feladatot a résztvevőkkel.

Az egyidejűség alkalmazásával a munkatermelékenység nő, a termelő berendezések kihasználása javul, a foglalkoztatottak időbeni kihasználása jobb lesz. A félreérthetőség kockázata kisebb, az egyértelműség növekszik.

g) *Előkészítés.* Minden tevékenység feltételez előzményt és eredményt. A cél az előzmény, a tevékenység és az eredmény összehangolása. Az előkészítés fokozott gondosságot, előrelátást kíván, s a munka olyan megszervezését jelenti,



17. ÁBRA
Többgépes munka grafikonja egy gépcsoport esetén

amely révén könnyebbé válik a soron következő műveletek elvégzése.

A szabály tehát az, hogy a munkafolyamatok minden részletét úgy kell tekinteni, mint az utánuk következő tevékenységek előkészítését.

A munka megfelelő előkészítésének a vezető munkájában igen nagy jelentősége van, tekintettel arra, hogy az előkészítés jelentősen befolyásolja a feladat elvégzésének eredményességét. Így például, ha a munkás számára szükséges számú munkatársat, munkaeszközt biztosítunk, a felesleges állásidő csökken, ezáltal a munka termelékenysége nő. A tárgyalás megfelelő előkészítésével — például a tárgyalási

anyag írásban történő megküldése esetén — csökken a tárgyalás ideje, és az anyagok ismeretében hatékonyabbá válik a munka. Gyakori vezetői hiba, hogy a vezető nem végzi el megfelelően az előkészítési munkát, ezért menet közben sok probléma adódik, többször kell ugyanazzal a kérdéssel foglalkozni, és egyes munkatársak sok felesleges munkát végeznek.

h) A koordináció. Az ésszerűsítés egyik legátfogóbb alapelve. A veszteségek feltárása, ezek keletkezésének megelőzése, illetve csökkentése érdekében biztosítani kell a munkafolyamatot alkotó részfolyamatok összehangolását, valamint összhangot kell teremteni a különböző egymáshoz kapcsolódó munkafeladatok között.

A koordináció fajtái a következők lehetnek.

— *Időrendi,* amely biztosítja, hogy egy adott folyamat eredménye akkor álljon rendelkezésre, amikor a hozzá kapcsolódó folyamat azt igényli. A részleg által feldolgozott adatok akkor álljanak rendelkezésre, amikor például a vezetőnek a döntéshez szükségesek. Azonos tárgykörben, különböző részlegek dokumentációs munkáját úgy kell a felsővezetőnek koordinálni, hogy azok egyidőben készüljenek el.

— *Mennyiségi,* amely az adott folyamat eredményét összehangolja a hozzá tartozó, illetve kapcsolódó folyamat szükségletével. Így például a vezető úgy koordinálja a kiadott dokumentumok készítését, hogy az minden egység számára elegendő mennyiségben álljon rendelkezésre.

— *Minőségi,* amely összeegyezteti az átadó folyamat minőségének eredményét az átvevő folyamat igényeivel. Így például az egyik munkatárs részéről kidolgozott dokumentumok minőségben is feleljenek meg annak, ami a másik munkatárs további munkájához szükséges.

— *Térbeli,* amely az átadó folyamat eredményét a legrövidebb úton biztosítja úgy, hogy az ott álljon rendelkezésre, ahol arra szükség van. Így például az értekezletről készített

emlékeztető jegyzőkönyv azon egységekhez feltétlenül kerüljön megküldésre, amelyeknek a továbbiakban dolgozniuk kell vele, vagy felelősek az abban foglaltak végrehajtásáért.

2. *A vezető és helyettese*

„A *helyettes* az, aki rangban, hatáskörben a vezető után következik és annak helyettesítésére jogosult." [71] A helyettesítésre akkor van szükség, ha a vezető nincs jelen, vagy akadályoztatva van. A helyettesítés jelenti a vezető tehermentesítését is. Minden vezetőnek kell hogy legyen helyettese. A helyettesi rendszer az egyes vezetési szinteken ma még nem kidolgozott és nem megoldott. Ennek megfelelően beszélhetünk kinevezett helyettesről és hallgatólagosan megbízott helyettesről. Amennyiben kinevezett helyettesről van szó, akkor a vezető munkaterületéből bizonyos feladatok állandó megoldásával is meg van bízva a helyettes, ami azt jelenti, hogy ezeknek a területeknek ő a vezetője. Természetesen ez nem csökkenti a vezető egyszemélyi felelősségét, de mindenféleképpen a vezető tehermentesítését jelenti. Ebben az esetben lényeges az, hogy a vezető helyesen szervezze meg helyettese és a helyettese által vezetett munkaterület ellenőrzését, valamint az e területekre vonatkozó információszerzést.

Az eredményes helyettesítés feltételei a következők.

— A helyettes megfelelő képzettségű legyen, olyan, aki megfelel a helyettesített személy munkakörének. A helyettes legyen kiszemelt utód is, éppen ezért kiválasztásakor tekintettel kell lenni a vezetői hármas követelményekre. Ma már egyre gyakoribb megoldás az, hogy amennyiben ez a hármas követelmény — gondolunk itt elsősorban a vezetői készségre — még nem teljes mértékben alakult, vagy alakulhatott ki, mert a helyettesítésre kiemelt még nem volt vezetői poszton,

akkor a kinevezés helyett az egy évre való megbízást alkalmazzák, amely idő alatt lehetősége van a megbízott helyettesnek a bizonyításra.

— A helyettesnek tájékozottnak kell lennie. Ennek érdekében be kell vonni a tárgyalásokba, információkat kell adni, leveleket, jelentéseket kell látnia, hogy bármikor átvehesse a vezetést.

— A helyettesnek megfelelő hatáskört kell biztosítani, es mindenféleképpen érvényre kell juttatni a feladat, hatáskör, felelősség összhangját. Nem lehet olyan feladattal megbízni, amely elvégzéséhez nincs hatásköre, mert ebben az esetben a feladatot a legnagyobb erőfeszítéssel sem tudja megoldani és ezáltal tekintélye csökken.

— A helyettes képviselje a vezető koncepcióját, ezzel is biztosítsa a vezetés egységét. Ellenkező esetben a beosztottak nem tudják, hogy melyik koncepció szerint dolgozzanak és ez felesleges munkavégzéshez vezet, valamint a vezető és helyettese tekintélye is csorbát szenved, amellett, hogy a feladat megoldását valamilyen feltétel hiányában nem tudják az eredeti koncepció szerint megoldani.

— A vezetőnek gondoskodnia kell a helyettes állandó szakmai, politikai és vezetési készségbeli fejlődéséről.

— A helyettesnek érdeklődnie kell a vezető munkakörében felmerülő fontosabb kérdésekről. Adott esetben tájékoztatót kell kérnie egyes ügyekről, hogy informáltsága folyamatos és teljes legyen.

— A vezető és helyettese között a bizalom légkörének kell kialakulnia. A bizalmatlanság rendkívül káros a vezető és helyettese kapcsolatára, és mindenképpen a munka és a beosztottak látják kárát.

— A helyettesnek meg kell követelnie mind a munkában, mind a munkafegyelemben, mind a munkához való hozzáállásban a vezető részéről megkövetelt színvonal betartását ak-

kor is, ha a vezető nincs jelen, mert ezáltal biztosított az egyenletesség, valamint annak elkerülése, hogy a beosztottak felismerve a mércék közötti különbséget, kijátsszák a helyettest.

— A szakirodalomban találkozunk olyan elképzelésekkel, hogy a vezetőnek és helyetteseinek bizonyos meghatározott területeken ellentétes tulajdonságokkal kell rendelkezniük, mert ez biztosítja a vezetés komplexitását. Így például, ha az egyik erőszakos, agresszív a tárgyalásoknál, a másiknak célszerű simulékonyabbnak lennie. Ha a vezető szívesen vállal döntéseivel kockázatot, akkor ajánlatos, hogy a helyettes óvatos típusú legyen, hogy a döntések előkészítésénél bizonyos buktatókra külön felhívja a vezető figyelmét.

— Széleslátókörűség. A jelentkező feladatok, problémák többoldalú megvilágításának készsége.

A helyettesek átfogják a teljes szakirányítást. Az igazgató feladata az igazgatóhelyettesek munkájának a koordinálása, valamint egy-két funkcionális szerv munkájának (pl. személyzeti, jogi osztályok) irányítása.

A szövetkezeteknél az elnökhelyettest a vezetőség tagjai közül a közgyűlés titkos szavazással választja. Ha az alapszabály az elnökhelyettes választását nem írja elő, a vezetőség esetileg jelöli ki azt a tagját, aki az elnököt akadályoztatása idején helyettesíti.

3. A vezető kisegítő apparátusa

A kisegítő apparátus dolgozói a titkárság tagjai, a titkárnő és a műszaki titkár.

A titkárság feladata a vezetés közvetlen tevékenységének segítése, az adminisztratív és műszaki feladatok ellátása.

A kisegítő apparátus tagjai a vezető számára, annak igényei alapján, elvárásainak figyelembevételével beszerzik, szűrik, előkészítik az információkat.

A titkárnő feladatai a következők.

— Írásbeli munka, a levelezések ellátása. A jó titkárnő nem ömlesztve adja be a postát főnökének, hanem osztályozva olyan jól megkülönböztethető kategóriák szerint, mint „információ", „választ igénylő", vagy „fontos", „sürgős". Ez a vezetőnek időmegtakarítást jelent, különösen akkor, ha a rutin levelezést a titkárnő el is végzi, vagyis a beérkező levéllel a választ is beadja az aláírásra. Segíti a vezető munkáját az is, ha a titkárnő az illetékes ügyintéző nevét felírja az ügyiratra, vagyis „kiszignálja" az előzmények figyelembevételével.

— Vezetői irattár és nyilvántartás kezelése.

— A vezető időbeosztásának nyilvántartása, illetve a vezető munkarendjének tervezése.

— A vezetői utasítás végrehajtása határidejének ellenőrzése.

— A szervezet belső, külső határidejének nyilvántartása. Itt különösen azokra a határidőkre kell figyelni, amelyek teljesítése közvetlenül a vezető feladatát képezik. Ebben az esetben például jól látható helyen a vezető íróasztalán, vagy dossziéjában helyezzen el határidőre emlékeztető kártyákat.

— Az alárendelt vezetők időbeosztásának nyilvántartása.

— A vezető ügyfél- és telefonforgalmának lebonyolítása, ügyintézőkhöz való átirányítása.

— A vezető utasításainak végrehajtása, segédletek — például telefonjegyzék, címjegyzék — biztosítása.

— Tárgyalási, értekezési anyagok előkészítése, határozatok feljegyzése, nyilvántartása, kiadatása.

— Közreműködés protokoll ügyekben.

— A vezető ügyfélkapcsolatainak ápolása, ami alatt azt kell érteni, hogy adott esetekben gratulációk, üdvözletek küldésére, telefonvisszahívásokra való figyelemfelhívás.

— A vezető részére gyors információk szerzése.

— A vezető igényeinek előrelátása, és ennek rendezése érdekében a szükséges intézkedések megtétele. Így például, ha tudja, hogy vezetője hivatalos ügyben vidékre utazik, külön utasítás nélkül biztosít számára kocsit.

A műszaki titkár feladata:

— információs anyagokból adódó feladatok ellátása, elemzése, kivonatolás, szakszerű referálás, döntési alternatíva készítése,

— műszaki-gazdasági jellegű levelezés ellátása,

— műszaki-gazdasági jellegű jelentések, tanulmányok, saját kibocsátású információs anyagok előkészítése, vagy előkészítésének ellenőrzése,

— a vezető műszaki-gazdasági döntési utasításainak ellenőrzése,

— a szervezet egységeinek meghatározott koordinálása, a szokványostól eltérő problémák miatti ellentétek (konfliktusok) rendezése, értekezletek előkészítése, megszervezése.

A műszaki titkár és a titkárnő munkájával kapcsolatos követelmények a következők.

— A vezető tevékenységéhez, munkamódszeréhez való alkalmazkodás. A vezető munkamódszere a meghatározó, a döntő. Munkájuk hatékonysága közvetett formában jelentkezik a vezető munkájának hatékonyságában. A vezetőt olyannak kell elfogadniuk, amilyen, igyekezniük kell azonban hibáit kompenzálni. Így például, amennyiben a vezetőnek nem jó az emlékezőtehetsége, figyelmeztetni kell tárgyalásokra, határidőkre stb.

— Gyors, pontos, személytelen munkavégzés. A nézeteltérésekbe keveredő pontatlan titkárság lejáratja a vezetőt a dolgozók előtt, csökkenti a vezetői munka hatékonyságát.

— Általános műveltség, tökéletes helyismeret, nagy gyakorlat az emberekkel való érintkezésben.

— A műszaki titkár megfelelő szakismerettel is rendelkezzen.

— Lojális magatartás a vezetővel szemben. Harmadik személlyel szemben elvileg mindig a vezető nézeteit kell képviselnie, még akkor is, ha esetleg részleteiben nem ért egyet főnökének eljárásával. Ezt sohasem szabad a munkatársuk, de különösen kívülállók előtt kifejezésre juttatni. Nem vehet részt a vezető személyével kedvezőtlen értelemben foglalkozó beszélgetésben, óvakodnia kell attól, hogy információival még „olajat öntsön a tűzre".

— Bátorság. Az abszolút lojális magatartás vezetőjével szemben nem azt jelenti, hogy a titkárnő nem mondhatja el a véleményét. Sőt, közvetlen beszélgetés során kötelessége, hogy mint a vezető közvetlen munkatársa, eltérő véleményét főnökével közölje és azt indokolja is meg. Aki arra az álláspontra helyezkedik, hogy okosabb, ha mindentől távol tartja magát, amiből kellemetlensége származhat, egyáltalán nem teljesíti vezetőjével szembeni kötelességét.

— Titoktartás. Nem beszélhet a vezetőjével lezajló tárgyalásokról, személyzeti ügyekben hozott döntésekről.

— Ismernie kell a szervezeten belül kialakult, meglevő informális kapcsolatokat és azokat a jó kollektíva kialakításának szolgálatába kell állítania.

— Nem veszthetí el önuralmát, de nem kell elfogadnia a nyers, nem megfelelő magatartást.

— Jó emberismeret és jó ítéletalkotó képesség kell annak érdekében, hogy megfelelő, gyors információkat tudjon vezetője számára szerezni.

A titkárnőnek, műszaki titkárnak nem szabad elfelejtenie, hogyha telefonon ügyet intéz, vagy telefonokra válaszol, azt vezetője helyett teszi. Ha látogatókat üdvözöl, vezetője nevében cselekszi. Ha értekezleteken részt vesz és hozzászól (műszaki titkár), akkor vezetője helyett szól hozzá stb., és ezek is megfelelő magatartást követelnek meg.

A titkárnői beosztás ma már nemcsak beosztás, hanem speciális képzettséget igénylő szakma, és ennek megfelelően elkezdték a titkárnők képzését is.

III. A vezető időgazdálkodása

1. A vezető időgazdálkodásának jelentősége

Világjelenség ma már, hogy a vezetők állandó időhiányban szenvednek és hajszolt ütemben dolgoznak. Téves az a nézet, hogy egyes vezetők jól ismerik időfelhasználásukat. A művezető másodpercre meg tudja mondani, hogy beosztottja munkájának elvégzéséhez mennyi idő szükséges, de közelítőleg sem tudja megmondani, hogy saját idejét mire fordította. Így van ez más vezetők esetében is, azzal a különbséggel, hogy még a beosztottak munkájának időigényét is nehezebben tudják meghatározni, mivel azok egy része még normázatlan, idő szempontjából nem meghatározott. Sokszor jogos a vezetőknek az a kifakadása, hogy egész nap megfeszítetten dolgoztam, de ha fel kellene mutatni, hogy mit is csináltam, azt már nem tudnám.

A vezető idejét nemcsak munkafeladatok töltik ki, hanem különböző közéleti és társadalmi tevékenységek is. Azonkívül tovább kell képeznie magát, fejlődnie kell.

A vezető tevékenysége úgy foglalható össze, hogy nem kell sokat dolgoznia, de sokat kell végeznie. Ehhez viszont meg kell szerveznie a munkáját. A vezetőknek azt szokták tanácsolni, hogy tegyék fel maguknak a kérdést, hogy mit tennének, mivel foglalkoznának akkor, ha a munkaidejük 8 óra helyett napi 4 óra lenne. Minden olyan tevékenység, ami 4 órába nem fér bele, olyannak tekintendő, aminek elintézése a munkatársakra ruházható át.

A vezető saját munkájának helves megszervezése jelentős a következők miatt.

— Kihat a szervezet eredményes működésére, ugyanis a vezető azokkal a feladatokkal foglalkozik, amelyeket csak ő tud jól elvégezni, mivel jó informáltságot, jó döntési készséget, előrelátást, koncepciózus munkát igényel.

— Megalapozza a jövő eredményességét, csökkenti a vezető túlterhelését, és az ezzel kapcsolatban fellépő különböző zavarok (kimerültség, stressz stb.) jelentkezését.

— Csökkenti az elvesztett időt, ami nem pótolható.

— Pozitív előjellel befolyásolja a vezető által vezetett dolgozók időgazdálkodását.

— Pozitívan hat a beosztottak munkájának eredményességére.

— A rendszeresen ismétlődő munkák azonos időpontban való jelentkezése a rend és a nyugalom látszatát kelti, és ezt is eredményezi.

— Kedvezően befolyásolja a vezető által vezetett szervezet dolgozóinak hangulatát, megelégedettségét azzal, hogy minimális mértékben jelentkezik csak tűzoltó munka, nem élnek állandó idegességben a munkatársak. A helyes hatáskörátruházással nő, gazdagszik a munkatársak munkája, amelyek sikeres megoldása hozzájárul a beosztottak fejlődéséhez, felkelti felelősségérzetüket, kezdeményezőkészségüket kifejleszti. Mindezek együttesen a munkatársak elégedettségét növelik.

Az idővel való gazdálkodás nagyfokú fegyelmet és megértő segítséget igényel a környezet részéről. Továbbképzéseken szerzett tapasztalataink azt mutatják, hogy amellett, hogy elismerik a vezetők az időgazdálkodás, a munkanaptervezés szükségességét, nagyon sok esetben úgy érzik, hogy az megvalósíthatatlan. Ellenérveik a következők.

— Minden vezetői szinten meg kell valósítani. Hiába akarja a középszinten tevékenykedő vezető, ha a felső szintű vezető munkájában nem valósul meg, hanem arra a kapkodás, tervszerűtlenség, az impulzusok érkezési sorrendben való fogadása és az azt követő intézkedések a jellemzők. Ezek visszahatnak a középvezetőre is például a többszöri megbeszélésekkel, a nem megfelelően átgondolt feladatok kiadásával stb.

— Nem tudják megvalósítani, mert különböző személyek, szervek részéről támadás éri őket, hogy nem fogadják a dolgozókat, akkor amikor azok akarják, nem vezetnek demokratikusan, elzárkóznak beosztottaik elől stb.

Úgy véljük, ezekben a felvetett ellenérvekben sok az igazság, de nem lehet elfogadni, nem lehet lemondani a vezető, a vezetők szervezett tevékenységéről.

A következők a tennivalók:

— a vezetők tudatformálása, és minden vezetői szinten az időgazdálkodás megvalósítása,

— a dolgozókkal való foglalkozás, a szervezési megoldás helyességére való rámutatás, feltárva az ebből eredő eredményeket,

— a beosztottak munkafegyelmének, munkaerkölcsének fokozása, ugyanis a vezető munkaidő-beosztása csak akkor éri el a célt, ha mindazok a dolgozók ismerik, akik a vezetővel kapcsolatban vannak.

2. Az időgazdálkodással kapcsolatos alapelvek, ezek megszegéséből eredő hibák és következményeik

A vezető munkája megszervezésének alapelvei:

— a tervszerűség,

— a rendszeresség,

— a folyamatosság.

a) *A tervszerűség* a vezető munkájában azt jelenti, hogy legyen áttekintése az összes feladat felett. Tudja megállapítani, hogy az egyes feladatoknak, azok végrehajtásának milyen időigénye van. Tudja eldönteni, mikor kell elkezdeni a feladat megoldását ahhoz, hogy az a megadott határidőre készen legyen. A munkatársak munkájában ez úgy jelentkezik, hogy a feladatot részfeladatokra tudja bontani a vezető, részellenőrzési pontokat tud beiktatni.

A feladatok, azok időigényének felmérésén keresztül a megoldásra váró feladatok „láthatóvá" válnak, és ez növeli a célkitűzés megvalósításának valószínűségét. A vezető ugyanis növelni képes az összes munkaidőn belül az érdemi munkák arányát, javíthatja a hasznos terhelést a felesleges terhelés csökkentésével, a lényeges, koncepciózus feladatoknak megfelelő időt tud hagyni, összpontosítani tudja figyelmét, erejét a kiemelt tevékenységre. Lényeges ez azért, mert a vezetők hajlamosak idejüket a feladatok fontosságával éppen ellentétes arányban azok között megosztani.

Megvalósul a feladatok sürgősség, fontosság szerinti sorolása. Azok a vezetők, akik állandóan csak a pillanatnyi igények szüntelen nyomásának engednek, figyelmen kívül hagyják a sokkal fontosabb feladatok megoldását és ezzel azok hosszú távú következményeit.

A vezetés részelemeinek (célmeghatározás, információszerzés, információfeldolgozás, döntés, a munka feltételeinek a megteremtése, a feladat végrehajtásra való kiadása motivációival, a munka végrehajtásának ellenőrzése) megfelelő aránya jobban biztosított. Nem fordul elő például, hogy egyoldalú információ miatt hibás döntés meghozatalára kerül sor, vagy például az ellenőrzésre már nem jut a vezetőnek ideje, mert a többi részelem a rendelkezésre álló időt már lekötötte. Vagy elhamarkodottan történik a feladatkiadás, nem ad megfelelő információt, nem mondja meg a „mit"-en kívül, hogy

mikorra, milyen eszköz igénybevételével kell a feladatot megoldani.

Kitűnik, hogy melyek azok a feladatok, amelyekkel nem tud foglalkozni, és nem is szabad foglalkoznia, hanem a hatáskör-átruházás elvét alkalmazva le kell adnia a döntést oda, ahol még megfelelő információval, ítélőképességgel és szakértelemmel rendelkeznek.

Megvalósulhat a nem vezetői hatáskörbe tartozó feladatok vezetői hatáskörbe utalásának visszautasítása. Ez annál is inkább lényeges, mert a vezetők akaratlanul is hajlamosak egy éppen „felfelé irányuló delegálási tevékenység" előmozdítására azáltal, hogy a vezetetteket arra bátorítják, hogy mindenben a vezetőtől várjanak állásfoglalást.

Nagyrészt biztosított a vezető túlterhelésének elkerülése, mert alkalmazza a hatáskör-átruházást, nem vállal megalapozatlanul feladatokat, a kisegítő apparátusnak kellő szerepet biztosít.

Megvan a reális lehetősége annak, hogy késedelmes teljesítés ne következzen be, bizonytalankodás, határozatlanság a teljesíthetőség vonatkozásában ne jelentkezzék. Ha mégis bekövetkezik határidőn túli teljesítés, meg tudja reálisan ítélni a késedelem nagyságát.

Mód nyílik a vezetői munka rendszerességére, és lehetőség van arra, hogy az általa vezetett szervezet létszámát, a beosztottak végzettségigényének meghatározását a feladatok természetéből, jellegéből kiindulva befolyásolja, és ezen keresztül is igyekezzék a végzettségnek, képzettségnek megfelelő foglalkoztatás megvalósítására.

b) *A rendszeresség* a vezetői munka helyes megszervezésének fontos alapelve. Az ismétlődően (naponta, hetente, havonta) jelentkező feladatok megoldását az ismétlődés mértékétől függően ugyanarra az időpontra kell ütemezni, ugyanabban

a sorrendben kell végezni (például postázás, értekezlet, zsürik, munkatársakkal való megbeszélések stb.).

Nem szabad, hogy a vezetőt vezetői munkájában, annak rendszerességében befolyásolják vagy megakadályozzák.

Ha a vezetőt érő impulzusokat a vezető az érkezés sorrendjében fogadja, akkor tudomásul veszi, hogy munkáját nem saját maga, hanem az impulzusokat kezdeményezők alakítják ki, és a valóságos vagy vélt sürgősség kényszerítő erejével magukkal ragadják a vezetőt, lehetetlenné teszik annak ésszerű időgazdálkodását.

Ennek súlyos következményei a következők:

— a feladatok és azok időigényének felméréséből következő előnyök megszűnnek,

— a vezető minden eléje tárt üggyel foglalkozik, nem tud rangsorolni sürgős és fontos ügyek között,

— kellő informáltság, illetve egyoldalú információk alapján, vagy a sürgetés miatt helytelenül dönt.

A rendszeresség kialakulását akadályozza a vezetői munkában a rosszul értelmezett „nyitott ajtó" elve. A beosztottakkal való tárgyalást meghatározott időpontra kell koncentrálni. Találkoztunk olyan felsővezetői felfogással is, hogy a középvezető munkájában megkövetelik a nyitott ajtó elvének az alkalmazását, de őhozzájuk a középvezető néha nagyon fontos kérdésekkel sem tud napokig bejutni.

Az időbeosztásbeli pontosság, rendszeresség szorosan vett tartozéka a munkamódszernek. Sok vezető úgy véli, hogy felelősségteljes munkakörük felmentést ad az időbeni pontosság, rendszeresség alól. A vezető késedelme, a feladatok időbeni felhalmozódásához vezet, és a határidők betartásáért indított hajszát eredményezi.

c) *A folyamatosság.* Az embernek tevékenysége során figyelmét a tevékenysége tárgyára, a munkára kell összpontosítania. Ennek biztosítása érdekében munkájának folyamatos-

nak, megszakítástól mentesnek kell lennie. A folyamatosság hiánya, a megszakítás nemcsak időveszteséget jelent, ugyanis ilyenkor a feladatot újból át kell gondolni, meg kell nézni az előzményeket — amiből kizökkentették —, újból bele kell élnie magát a feladatba. Erre folyamatos munkavégzés esetén nem került volna sor. Emellett komoly idegi megterhelést is jelent a szaggatottan végzett munka.

Helytelen a vezető részéről az olyan ígéret, hogy „bármikor rendelkezésre állok", mert, ha olyankor jelentkezik, amikor rendkívül fontos ügyet kell intéznie, akkor a vezető saját maga adta meg a lehetőséget a megszakításra.

A folyamatosság olyan követelményt is támaszt, hogy egyszerre, egy adott időpontban csak egy feladatra összpontosítsa a vezető a figyelmét. Másik feladat végzésére csak akkor szabad áttérni, ha a vezető az előbbivel már végzett.

Ha ezeket az elveket — tervszerűség, rendszeresség, folyamatosság — nem tartja be a vezető, akkor az a következő bajokat okozhatja.

— Túlterheltté válik, kimerült lesz. Félő, a már vezetői betegségnek számító szívinfarktus jelentkezése.

— A stressz, a szorongás állapotába kerül, mert több feladatot bíznak rá vagy vállal, mint amit el tud végezni. Étkezés, pihenés nélkül dolgozik hosszú munkaidőben, fél a tárgyalásoktól, amire nem tudott felkészülni, fél a felelősségtől, mert tudja, hogy döntéseire nem szánt kellő időt, vagy azok nem voltak jól előkészítve, fél a kudarctól, mert nem látja át a területet, így a munkája nem lehet hibamentes. Fél a konfliktustól, mert azok rendezésére már nincs energiája.

— A munkatársak munkájában, a munka folyamatosságában is zavarok következnek be.

Ha a vezető, aki tervszerűtlenül dolgozik, és a sürgősség miatt olyan feladat végzésével bízza meg a munkatársakat, amelyek elvégzéséhez nincs hatáskörük, akkor eleve nem le-

het sikeres azok tevékenysége. A sikertelenség elkedvetlenít. Azzal, ha a vezető nem tudja a munkákat a sürgősség és a fontosság szerint rangsorolni, a munkatársak munkájában sem jelenik, jelenhet meg ez a rangsorolás, ha viszont nem jelenik meg, a feladatok elvégzésére, a döntés előkészítésére kevés idő marad. A sürgős ügyek intézésére még az a minimális idő sem áll rendelkezésre, ami egyébként — rangsorolás esetén — rendelkezésre állt volna, így többszörösen jelentkezik a sürgősség.

Az a vezető, akinek munkájában nincs rendszeresség, arra a kapkodás, ütemtelenség jellemző és a vezetettek mozgatásával azokat is ugyanerre kényszeríti. Például megbízza őket határidős feladatok sokaságának végzésével, de azok elbírálására nincs ideje és nem is küldi tovább.

Ha a vezető, aki nem tudja figyelmét összpontosítani, például olyan információt kér, amivel már rendelkezik, akkor a beosztott előtt világossá válik, hogy a vezető nem ura a helyzetnek, ezért nem készíti elő jól a feladatot, hátha nem jön rá a vezető.

— A vezető nem várhat beosztottaitól tartósan lelkiismeretességet és erőfeszítést a határidők betartásáért, ha önmaga sem igazodik ezen követelményekhez, ugyanis itt „példaképnek" tekintik. Ugyanebből fakad, hogy sok esetben tétlenségre kényszerülnek a beosztottak vagy azért, mert várnak a vezető döntésére és nem tudnak továbblépni, vagy várják a vezető által bejelentett megbeszélést.

— A vezető szellemi képessége nincs megfelelően hasznosítva, ha például nem olyan feladattal foglalkozik, amivel kellene, hanem olyat végez el, amit a beosztott is el tudna végezni.

— Nem ér el tevékenységével maximális eredményt, mert például nem a koncepciózus feladatokra összpontosítja figyel-

mét, energiáját, ezért a lényeges területeken hibás döntések születnek, vagy éppen nem születik döntés.

Az előzőek alapján mit tegyen a vezető helyes időgazdálkodásának megszervezése érdekében? Egyetlen módja van ennek, mérje fel, elemezze munkáját és hozzon intézkedést. Az intézkedés kétirányú lehet: egyrészt az elemzés elvégzése után a hatáskör-átruházás alkalmazása, a kisegítő apparátus szerepének növelése, másrészt az adatok ismeretében a munkatervezés megvalósítása, a munkamódszer tökéletesítése.

3. Az időgazdálkodás tervezése

Az időgazdálkodás tervezésének az alapja a munkák, tevékenységek számbavétele, amely történhet:

— folyamatos munkanapfelvétellel (önfényképezés, mások által végzett felmérés),

— mintavételes munkanapfelvétellel,

— kérdőíves kikérdezéssel.

A következőkben a folyamatos munkanapfelvétellel foglalkozunk, tekintettel arra, hogy az időfelhasználás mérését, elemzését, intézkedések megtételére a javaslat meghozatalát saját munkájukra vonatkozóan legjobban a vezetők tudják elkészíteni.

Mielőtt az önfényképezés bemutatására rátérnénk, tisztázni kell, hogy:

— a nap mely szakaszára vonatkozzék, csak a munkaidőre vagy a munkaidőn túli hivatalos elfoglaltságra is, vagy a nap 24 órájára,

— hány napot tegyen ki a felvétel,

— milyen sűrűn ismétlődjék a felvételsorozat.

A feltett kérdésekre adandó választ elsősorban a vezető munkájának jellege dönti el. Azt tartjuk célszerűnek, ha:

— magába foglalja a nap mindazon tevékenységét, a tevékenység kezdő- és végpontjának idejét, a tevékenység időtartamát, amit a vezető a munkahelyi elfoglaltságából eredően végez,

— az önfényképezés minimum 1 hét, de változó tevékenység esetén 2—3 hét is lehet,

— a vezető 1 év múlva megismétli az önfényképezést, kiszűrve abból a hiányosságokat, így fokozatosan javuló időgazdálkodást tud megvalósítani, valamint kisebb lehetősége van a helytelen időgazdálkodásra való visszatérésre.

Az önfényképezésre vonatkozó felvételi lapot a 8. táblázatban mutatjuk be. A felvételi lap kitöltése a vezető munkájának megkezdésekor indul el és a munkatevékenység befejezésével ér véget. A felvételi lap utolsó oszlopai már a vezető tevékenységének elemzését is szolgálják: a szükségesség, és az időbeni lerövidíthetőség szempontjából.

A feltétlenül szükséges tevékenységek lerövidíthetők. Például a III. negyedévi feladatok összeállítása megnevezésű feladat, mivel ebbe a munkába szakelőadók, nyilvántartók bekapcsolhatók. Ugyanígy az értekezletre való felkészülés munkálataiba is bedolgozhatnak a munkatársak adatgyűjtéssel, elemzések végzésével. Felesleges az a vezetői tevékenység, amit a titkárnő is el tud látni, például a határidő-nyilvántartás.

A felvételi lap előzőekben említett elemző oszlopait azért célszerű a tevékenységgel egyidőben kitölteni, mert a vezetőnek az adott tevékenység megtörténtekor könnyebb a megadott szempont szerinti vizsgálat, mint egy-két hét múlva, az elemzések végzésekor.

Az elemzések végzéséhez célszerű a felvételi lapok összesítőjét is elkészíteni (9. táblázat).

A 8. és a 9. táblázatban összesített adatok alapján megkezdhető az elemzés. Az adatok a következőket mutatják.

A vezető időgazdálkodásának felvételi lapja

Sor-szám	Tevékenységi idő -tól	-ig	Idő-tartam (perc)	A tevékenység megnevezése	Feltétlenül le nem rövidíthető	Szükséges időben lerövidíthető	Más dolgozó által is elvégezhető	Felesleges
1	7.00	8.00	60	felkészülés az értekezletre		+	+	
2	8.00	11.00	180	értekezlet	+	+		
3	11.00	11.20	20	telefon a minisztériumból	+			
4	11.20	12.00	40	saját telefon	+			
5	12	13.30	90	a III. né. feladat összeállítása		+	+	
6	13.30	14.00	30	személyi szükséglet (ebéd)				
7	14.00	16.00	120	posta aláírás, elosztás		+	+	

9. TÁBLÁZAT

A felvételi lap adatainak összesítője

Tevékenység megnevezése	A tevékenységek időtartama a hét különböző napjain H	K	SZ	CS	P	Összesen perc, óra		%-os hányad
Levelezés	40	120	.....			360	6	9,7
Beszámolók készítése								
Tanulmányozás (irányelv, jogszabály)								
.								
.								
.								
					Összesen:	3729	62	100,00

— A munkaidő tényleges hosszát, naponkénti bontásban, annak a hét folyamán történő változását. A tényleges munkaidőfelhasználás, valamint a munkaidő hosszának az összevetése megmutatja a vezető „leterhelését". Nagyon kevés az olyan vezető, aki nem végez túlmunkát, és így az összesen felhasznált idő szinte minden esetben meghaladja a heti 44 órát. Már itt felvetődik a kérdés a szükségesség és a lerövidíthetőség vonatkozásában.

— A vezető által végzett tevékenységfajtákat. Felvetődik, hogy mindezt a vezetőknek kell elvégezniük?

— A vezető által végzett tevékenységek arányát. Kérdés, megfelel-e ez az arány a vezető munkájából eredő követelményeknek? Például elég idő marad-e a távlati feladatok előkészítésére, megtervezésére? Meg lehet állapítani azokat a tevékenységeket, amelyekre a vezető túl sok időt szán, vagy amelyekre aránytalanul keveset fordít, vagy mi az, ami egyáltalán nem szerepel tevékenységei között.

— Az egy órán belül végzett tevékenységfajták számát. Kérdésként felvetődhet, hogy kell-e ennyi fajta feladatot végezni, ennyiszer tevékenységet váltani a vizsgált időszakon belül?

— Az ugyanazon jellegű tevékenységeknek a nap folyamán való ismétlődését. Kérdés lehet például, hogy szükségesek-e a megszakítások, és mi az oka a megszakításoknak?

— A munkanaptervezés szükségességét.

— A munkanaptervezés alapját képező tevékenységfajtákat, azok időigényét.

— A tartalékolásra feltétlenül szükséges időt.

— Az intézkedések körét.

Az adatok elemzésére nézzünk egy példát! Az önfényképezést egy több telephellyel rendelkező szövetkezet termelési osztályvezető-helyettese készítette. Az önfényképezés összesítőjét a 10. táblázat tartalmazza.

Néhány gondolatot kiemelünk az elkészített elemzésből. „A vizsgált időszakban a gyártáselőkészítésre fordított idő a többi hónaphoz viszonyítva kevés volt, tekintettel az éves terv befejezésére. A legfontosabb feladatra, a telephelyi ellenőrzésre még kevesebb idő jut, mert a telephelyen is manuális munkával kell foglalkozni (sablonmérés, gyártási diszpozíció készítése).

A vidéki telephelyre előre meghatározott céllal indulok, azonban gyakran előfordul, hogy elképzeléseimet csak részben tudom megvalósítani, mert olyan feladatokkal kell foglalkoznom, amelyek csak közvetve tartoznak hozzám.

A termelési folyamatot is lelassítja az a tény, hogy szakmai döntésekben a helyi vezetők bizonytalanok, így több esetben helyettük nekem kell a gyártással kapcsolatos problémákat megoldani.

A központ és a telephely közötti nagy távolság miatt a tényleges utazásra fordított idő a munkarend szerinti időnek

Önfénykképezés összesítő
(időpont: 1978. XII. 18—22.)

Tevékenység megnevezése	A tevékenységek időtartama a hét különböző napjain					Összesen		%-os hányad
	H	K	SZ	CS	P	perc,	óra	
Gyártáselőkészítés, termelésirányítás	125	35	305	90	260	815	13,58	26,46
Megbeszélések	140	130	20	245	135	670	11,16	21,75
— személyesen								
— telefonon	60	30	40	50	30	210	3,50	6,28
Ellenőrzés telephelyen	—	240	—	160	—	400	6,67	12,99
Levelezés	15	30	15	30	—	90	1,50	2,92
Iskola	90	—	90	—	—	180	3,00	5,84
Utazási idő	—	185	—	185	—	370	6,16	12,01
Egyéb	80	70	80	90	25	345	5,75	11,20
					Összesen:	3080	51,32	100,00

Munkarend szerinti idő: 2400 óra

is jelentős hányadát teszi ki. Ez lerövidíti a telephelyen töltött hasznos időt. Fenti problémákra megoldás lenne, ha a telephelyen szakmai középkáder megbízására kerülne sor, így a gyártáselőkészítés, valamint a gyártás folyamán adódó technológiai problémák helyben megoldhatók lennének. Ez folyamatossá tenné a termelést, kevesebb lenne a kieső idő, és nekem is lehetőségem lenne, hogy a fontosabb szervezési és fejlesztési feladatokkal foglalkozzam."

A felhozott példából is látható, hogy az önfényképezés ténylegesen lehetővé teszi az intézkedések megtételét a jobb idő- és munkagazdálkodásra, egyrészt az egyén (vezető) munkájának megszervezése síkján, másrészt a nagyobb kollektívák munkájának szervezésében, a külvilággal fenntartott kapcsolatokban. Az értékelésnél a munkaszervezési és az együttműködési kérdéseket kell megragadni.

A munkaidő megtakarításának forrásai lehetnek:

— a kollektív munka,

— a saját (vezetői) munka,

— a beosztottak munkája.

Nézzük ezeket részletesen!

A munkaidő-megtakarítás a kollektív munkában, a külső-belső kapcsolatok tartásakor. Tárgyaljuk ezen belül:

— az értekezletek (külön fejezetként),

— a látogatások és tárgyalások,

— a munkahelyi szemlék, a hivatalos utak szervezését.

— *Az értekezletek szervezését* a következő fejezetben tárgyaljuk.

— *Látogatások és tárgyalások szervezése,* a külső, belső felekkel, munkatársakkal fenntartott kapcsolat fontos eleme a vezetésnek, tekintettel arra, hogy a munkaidő igen nagy százalékát teszi ki.

Az előre meg nem beszélt külső látogatások a legzavaróbbak. Mindenütt keresik a megoldást úgy, hogy fogadónapot,

fogadóórát vezetnek be, és ezt a külső partnerekkel tudatják. Ez a megoldás csak akkor válik be, ha biztosítható, hogy a vezető abban az időben mindig a helyén van.

A látogatásokat előre meg kell beszélni témában és időben is, mert csak így válik lehetővé a munkatervvel való összehangolás. A bejelentés nélkül érkező látogató kockázatot vállal, mert várnia kell, vagy egyáltalán nem tudják fogadni. Jelentős szerepe legyen a titkárságnak abban, hogy az ügy elintézésében segítségére legyen a látogatónak.

Ha a belső munkatársi kapcsolatok nincsenek megszervezve, a vezetőt a munkatársak akkor keresik fel, amikor az nekik a legjobban megfelel. A vezető és a beosztott kapcsolatának belső szabályozása csak ott és akkor nem lehetséges, ha egy irodában dolgoznak. A szabályozás nem zárja ki, hogy bizonyos ügyeket rugalmasan megbeszéljenek.

Célszerű, ha a vezető fenntart bizonyos időt a napon belül a beosztottak részére, mert ezzel biztosítható egyrészt, hogy a beosztottaknak nem kell napokat várniuk a vezetővel való tárgyalásra, másrészt a beosztottak részére is lehetővé teszi a rendszeres munkarend kialakítását.

Célszerű továbbá, ha mind a vezető, mind a beosztott összegyűjti és határidőnaplójában rögzíti a megbeszélnivalókat, mert ezzel elkerülhető a vezető részéről történő többszöri hívás, vagy a beosztott egy napon belüli többszöri bejelentkezése. A beosztottak vezetőjüket ne keressék fel bejelentkezés nélkül, és a titkárnő sorrendben vagy a sürgősség alapján hívhatja a bejelentkezetteket.

Mit tegyen a vezető a notórius belső látogatókkal szemben? — tehetjük fel a kérdést. Tartson készenlétben feladatokat, amelyből vegyen ki egyet, és adja oda megoldásra. Ilyenkor két eset lehetséges, vagy kap a vezető tényleges segítséget, mert az átadott feladat megoldódik, vagy a munkatárs kevesebbet „kukkant" be.

Fontos tanács, hogy a bejelentkezőket fogadni kell. Nem lehet annak időpontját halogatni és ezzel a beosztottakat többszöri bejelentkezésre kényszeríteni.

— *Munkahelyi szemlék, hivatalos utak.* Ezekről a felső- és középszintű vezetők tevékenységével kapcsolatban beszélhetünk, mivel a munkahelyi vezető tevékenységének a lényege a munkafolyamat rendszeres figyelemmel kísérése. A munkahelyi szemlék célja:

— meggyőződés arról, hogy a munka a tervnek megfelelően folyik-e,

— biztosítottak-e a munka feltételei,

— kapcsolattartás a dolgozókkal,

— olyan felvetések, problémák, javaslatok megismerése, amelyek különben rejtve maradtak volna a vezető előtt.

A munkahelyi szemlék megtartásával kapcsolatban a *követelmények* a következők.

— A rendszeresség.

— Tervszerűség — a legjelentősebb tevékenységgel rendelkező vagy a legtöbb problémát mutató munkahelyre kell a figyelmet fordítani, de az előbbi elvnek megfelelően meg kell az összes munkahelyet látogatni. Össze lehet kötni értekezletek megtartásával. Tartson a vezető olyan munkahelyi szemlét is, amit előre nem jelent be, mert így a „felkészülés" elmarad, a kép, ami a vezető elé tárul, igazabb.

— Időpont, gyakoriság, ezt a munka jellege dönti el. Figyelmet kell azonban a 2. és a 3. műszakra is fordítani, legyen ott például a vezető a műszakváltásokkor is.

— Fel kell rá készülni. Jegyzetet kell készíteni arról, hogy mit akar megnézni, megbeszélni. Ide kell bejegyezni a szemle során felvetődött és meg nem válaszolt kérdéseket, azokat amelyekre vissza kell térni.

Nincs egységes álláspont arra nézve, hogy a munkahely bejárása során a vezető a munkahelyért felelős vezetővel te-

gye-e azt meg, vagy nélküle. Véleményünk szerint a helyi adottságok döntsék el. Mindkettőnek megvan az előnye, hátránya. Ha egyedül jár végig, olyan információkat kap, amelyek birtokába különben nem jutott volna, de félő, hogy olyan követeléseket terjesztenek elő, amelyeket a helyi vezető már elutasított, vagy utasítást ad, amire nincs „hatásköre", azaz megsérti az egyszemélyi felelős vezetés elvét, a szolgálati út szabályának a betartását. Ha együtt járják be a munkahelyet, egy csomó felvetődött kérdés megválaszolására kerül sor, és az előbb felvetett negatívumok nem jelentkeznek.

A hivatalos utakat is szervezni kell, általában nem jó, ha egyszerre többen, több helyről jönnek — bár ez ha kocsit vesznek igénybe, a járműkihasználás szempontjából előnyös. Lehetőleg kerülni kell a hirtelen elrendelt utazásokat, mert ezek csökkentik a munka hatékonyságát, ugyanis nem lehet rá megfelelően felkészülni, vagy a felkeresni kívánt partnerrel a kapcsolat nem vehető fel, mert az nincs a helyén.

— *Telefonbeszélgetések* nélkül nem képzelhető el a munka.

A telefonbeszélgetéseket igyekezzék szabályozni a vezető, ne fogadjon el olyankor hívást, ha nagyon elfoglalt. A jó időbeosztáshoz hozzá tartozik a nyílt beszéd, amikor a titkárnő például megmondja a hívó félnek, hogy most nem tudja kapcsolni a főnököt, mert igen elfoglalt. Megkéri, hívja később, vagy megkérdezi, kit hívjanak vissza.

A saját munka szervezése magában foglalja a feladat és a munkamódszer egyszerűsítését. Többek között:

— az információrendszer tökéletesítését,

— a kisegítő apparátus, titkárnő szerepének növelését, például azzal, hogy a titkárnő leveleket megválaszol, telefonokat lebonyolít, látogatókat átirányít, különböző szempontok szerint a postát rendszerezi, megválaszolja,

— a munkanaptervezés megvalósítását,

— egyszerre egy feladatra való összpontosítást, csak akkor tér át másikra a vezető, ha az előzőt megoldotta,

— határidők kitűzését és azok önfegyelemmel való betartását,

— a „megoldásra váró problémák" dossziéjának elkerülését azzal, hogy lehetőséghez képest az egyszerű kérdéseket tartalmazó ügyiratokat csak egyszer veszi kézbe a vezető, amikor megválaszolja azokat,

— jegyzet készítését értekezleten, megbeszéléseken, ezzel csökkenti a szellemi terhelést,

— a papírmunka csökkentését, a nem szükséges jelentések leállításával,

— rutinintézkedések és feljegyzések számára űrlapok használatát,

— nyilvántartás vezetését, amiből a jelentések könnyen elkészíthetők és a munkák állásáról bármikor be tud számolni,

— a rövidség megvalósítását,

— a nehézségek, zavaró tényezők azonnali jelzését a munkatársak részéről.

A beosztottak munkájának megszervezése magában foglalja a munka jobb szervezését, az információk biztosítását, a munka feltételeinek maradéktalan megvalósítását, a hatáskör-átruházás alkalmazását, a szakképzettség fejlesztését.

3.1 A munkaterv

A munkaterv a teljesítmény fokozásának legjobb eszköze, ugyanis a vezetők munkájának ütemessé tétele mellett megvalósul az egész vezetési apparátus tervszerű és ütemes munkája. A vezetők általában nem alkalmazzák, sokan ellene vannak, olyan érvvel, hogy csak növeli a bürokratizmust, az alkotó jellegű munkát nem lehet tervekkel szabályozni. Kétségtelen, hogy a vezetők munkájának van specifikus jellege,

és emiatt a munka nem tervezhető meg sematikusan. A vezetői munka lényegében alkotó jellegű, amelyet azonban az operatív tevékenységek egész sora vesz körül.

A munkaterv nem menetrend, csak azoknak a feladatoknak, tevékenységeknek az áttekintő kimutatása, amelyeket bizonyos időszakban el kell végezni. A munkaterv nem veszti el jelentőségét, ha nem tartja be a vezető, sőt ilyenkor van rá a legnagyobb szükség. Ha csúszik a vezető az idővel, lehetősége van a feladatok optimális sorrendjének megállapítására, mert áttekintése van a feladatok felett, látja, mit hagyhat el, hogyan tudja azt pótolni.

A munkaterv érdemi tartalma szerint lehet:

— munkarend, amely ismétlődő tevékenységeket tartalmaz,

— munkaterv, amely a rendszertelenül ismétlődő feladatokat tartalmazza, esetleg kiterjed a hosszabb időszakban jelentkező feladatokra is,

— teljes munkaterv, amely a kettő kombinációja.

Napi, heti, havi és éves munkaterv készülhet. A munkatervek kidolgozása során fentről lefelé kell haladni. A vállalat, illetve a szövetkezet vezetőségének ki kell dolgoznia az éves munkarendet, amelyben minden szervezeti részleg megkapja azokat a feladatokat, amelyeket az év folyamán teljesítenie kell. A munkafeladatok tervezésének súlypontja a negyedéves terveken van, amelyeket havi tervekre kell lebontani. A havi tervekben megállapított feladatokat minden egyes vezető és dolgozó átveszi és heti, illetve napi munkaidőbeosztásába beépíti.

A munkanaptervezés alapelvei a következők.

— Meg kell felelnie a helyi adottságoknak, a vezető jellemének, egyéni munkastílusának.

— Minél tagoltabb, sokrétűbb a tevékenység, annál nagyobb vonalakban kell az időbeosztást összeállítani.

— Kezdetben keretjellegű (nagyobb egységekre osztott) legyen a munkaidő-beosztás, amelyet később a tapasztalatok alapján finomítani lehet.

— Minden vezető beosztású dolgozónak el kell készítenie, a terveket össze kell hangolnia, különös hangsúly azon időpontok megállapításán van, amelyeket a vezetők együttesen tárgyalnak meg.

— A rendszeresen ismétlődő feladatokat lehetőleg azonos időben, azonos ütemterv szerint kell tervezni.

— Bizonyos feladatok elvégzését ismétlődővé kell tenni. Például ellenőrzéseket, panaszok intézését. Ütemezze ezeket a vezető a hét meghatározott napjára, mert akkor ezeket is kényszerpályára viszi.

— Az egymással összefüggő feladatok egymás utáni végzését meg kell valósítani. Így például ha be kell számolni a II. negyedévi tervteljesítésről és a III. negyedévi tervekről, összefüggésük miatt célszerű ezeket egymás után megoldani, mert ezzel idő, energia takarítható meg.

— Azonos tevékenységeket megszakítás nélkül kell végezni.

— A munkanapot lehetőleg „kellemes" feladattal kell kezdeni, mert ezek nemcsak a jó hangulatot, munkakedvet biztosítják a nap hátralevő részében, hanem gyorsítják a munkák elvégzését is, és ezzel időmegtakarítást érnek el.

— A váratlan eseményekre számítani kell, és tervbe is kell venni ezek elhárítását tartalékidő beállításával.

— A feladatokat rangsorolni kell céljuk, tartalmuk, nagyságuk és végrehajtásuk módja alapján. A rangsorolást lehetővé teszi a vezető utasítására vezetett nyilvántartási rendszer.

— Az első órák az alkotó gondolkodás órái legyenek, tehát

az intenzív szellemi igénybevételt kívánó munkák abba a napszakba kerüljenek, amikor a vezető még friss.

— A tevékenységeket félóránkénti bontásban kell tervezni.

— Ne legyen túlzsúfolt a munkanap.

— Rövid szüneteket kell beiktatni a vezető pihenésére.

— Az ebédidőt rendeltetésének megfelelően kell felhasználni, és nem a problémák megoldására fordítani.

Összefoglalva, a munka tervezésének előnyei a következők:

— lehetővé teszi a gazdasági szervek, személyek koordinált együttműködését,

— megszünteti az egyenetlenséget a munkában, biztosítja a folyamatos munkát, az emberek, gépek jobb felhasználását,

— lehetővé teszi a feladatok, részfeladatok áttekintését és koordinálását, a tevékenységek fő céljainak szem előtt tartását,

— korlátozza a munka elaprózását,

— a teljesítmény ellenőrzésének lehetőségét javítja, lehetővé teszi az egyes dolgozók és részlegek teljesítményének összehasonlítását,

— a teljesítményellenőrzés javítja a munkafegyelmet és a rendet,

— lehetővé teszi a vezetők munkával való leterhelésének csökkentését,

— megvalósítható a munka igazságos elosztása a vezetői apparátusban.

4. Az értekezletek megszervezése

a) Az értekezlet előkészítése

Az értekezlet előkészítése során a vezetőnek egy sor kérdésben döntenie kell, de felmerülnek követelmények is a vezetővel, az előterjesztővel, a résztvevőkkel szemben.

A vezetőnek először döntenie kell a napirendek meghatározásában, figyelembe véve annak tartalom- és tárgyalási időszükségletét. A napirendek meghatározása során nagy vonalakban már az értekezlet célját is meghatároztuk, mert rangsoroltuk a problémákat tudva, hogy mit jelent egy-egy probléma megoldása, mennyire fontos és milyen kihatással lehet a további munkákra. Ezzel eljutottunk az egyik fontos kérdéshez, ahhoz, hogy mi az értekezlet célja. Egyidejűleg több cél is lehet, ilyenkor a vezetőnek meg kell határoznia a célok prioritását.

b) Az értekezlet terve

Az értekezletekre szóló meghívókban rögzíteni kell az értekezlet kezdetének, helyének feltüntetésén kívül — több napirendi pont esetén — a napirendi pontok kezdetét, a szünetet vagy szüneteket, az előadókat, a napirendek tárgyalására külön meghívottakat.

A napirendek összeállításánál figyelembe kell venni:

— azt, hogy a témák sorrendjének meg kell felelnie a tartalmi rangsornak, tekintettel arra, hogy az értekezleteken az idő múlásával csökken a koncentrálóképesség, vitakészség,

— a témák tárgyalásának időszükségletét. A témák kezdetének és végének meghatározása nagy fontossággal bír. Senki nem szeret feleslegesen várni, a meghívottak sem! Egy rosszul ütemezett ülés elveszi az emberek vitakedvét, elfáradnak a várakozásban. A legközelebbi értekezleten már nem szívesen vesznek részt.

Az előbbi követelmények betartása elengedhetetlen a résztvevők számára, de fontos a vezetőnek. Neki útmutatást kell kidolgoznia az értekezlet egész menetére vonatkozóan. Fel kell írnia a legfontosabb teendőket, közlendőket, rögzítenie kell a célkitűzéseket, mert elmondhatjuk, hogy a vezető olyan mértékben sikeres, amilyen mértékben az értekezlet a kitűzött célokat megvalósítja.

c) A résztvevők megválasztása

Ezek meghatározása során el kell dönteni a létszámot és azt, hogy kik vegyenek részt az értekezleten. Helyes, ha csak annyi résztvevőt tervezünk, ahánynak a jelenléte lehetővé teszi a kitűzött célok elérését, illetve valamennyi szükséges szempont figyelembevételét, érvényesítését, a problémák, kérdések komplex vizsgálatát. Sokan vannak, akik az optimális létszámot 8—10 fő között határozzák meg. Valószínű, hogyha az együttes kis létszámú, nem várható egységes nézet kialakítása. Ha túl sok a résztvevő, nehézkessé teszi az értekezlet lebonyolítását, de csoportok kialakulásához is vezethet, amelyek arra törekszenek, hogy nézeteiket az értekezlettel elfogadtassák.

Az együttes összetételét a tárgyalt kérdések természete és célja kell hogy meghatározza. A sokoldalú megközelítés jobban elérhető, ha különböző megoldási módok hívei, elméletigyakorlati szakemberek, fiatalabb-idősebb dolgozók, komplex gondolkodásra, illetve részfeladatok megoldására koncentráló munkatársak vannak jelen. Sok olyan vezető van, aki a résztvevők köre meghatározásának nem tulajdonít fontosságot. Abból indul ki, hogy a résztvevők köre a szövetkezet szervezeti felépítése által eleve meghatározott, így ennek meghatározásával nem kell törődnie. Ez igaz is, meg nem is. Ilyen elvek elfogadása esetén, a vezető igen fontos nevelő hatású vezetői tevékenységet nem fejt ki. Nem él azzal a lehetőséggel, hogy olyan munkatársakat vonjon be, illetve olyanokkal bővítse a résztvevők körét, akiknek a jelenlétét hasznosnak tartja. A munkatárs oldaláról a bevonás, a részvétel, a személyiség megbecsülését jelenti. Ezt a tényt a vezetőnek az értekezleten kifejezésre kell juttatni. El kell mondania, hogy bővítette az értekezleten részt vevők körét, meghívta X elvtársat, mert tudja, hogy az értekezleten szereplő témával sikeresen foglalkozik, számítani lehet hasznos megjegyzéseire, javasla-

taira. A munkatárs oldaláról a bevonás az önmegvalósítás egyik formáját kell hogy jelentse.

A lényeg az, hogy abban mindenkinek egységes nézetet kell képviselnie, hogy a feladat adott — az értekezlet napirendjét képező kérdés megoldása, megvalósítása — és a kollektívának erre kell koncentrálnia, tehát semmiképpen nem a feladat tényének a megvitatására.

d) A beszámoló

A napirendek egy része írásos formában való elkészítést követel meg. Az írásos beszámoló anyagát az értekezlet időpontja előtt legalább 3—4 nappal meg kell kapnia a meghívottaknak.

Kérdésként vetődhet fel, hogy mire jó az írásos előterjesztés? Ennek több oka van. Egyrészt, rákényszeríti az előadót, az előterjesztőt a probléma helyes meghatározására. Minél nagyobb jelentőségű egy-egy téma tárgyalása, annál jobban, körültekintőbben kell az anyagot elkészíteni. Az előterjesztés elolvasása után a résztvevőknek tudniuk kell, mit várnak el tőlük az értekezlet során, mire kell felkészülniük, milyen anyagot kell áttanulmányozniuk az értekezletre, mire kell a vitának összpontosulnia. Látni kell az előterjesztésből azt is, hogy vannak-e olyan kérdések, amelyeket a munkatársakkal is meg kell vitatni. Az értekezletek résztvevőinek módjuk van a tények és a javaslatok gondos összevetésére. A vizuális típusú emberek is módot kapnak az egész kérdéskomplexum átgondolására, a hozzászólások előkészítésére, megfogalmazására. Másrészt, fegyelmezettebb részvételt kíván. Eleve kötelez a tárgyhoz való hozzászólásra, s nem engedi a más témákra való elkalandozásokat, de lehetővé teszi az idővel való jobb gazdálkodást is, mivel a vezetőnek az értekezleten nem kell a szükséges tárgyi magyarázatokat és fejtegetéseket megadnia, hanem rövid bevezető után rátérhetnek a vitára.

Az írásos előterjesztést minden résztvevőnek meg kell kapnia, ebben nem lehet a meghívottak között különbséget tenni. Mindenki aktív közreműködésére kell hogy számítson a vezető. A résztvevők körét is eleve úgy határozták meg, hogy igényli mindenki aktív részvételét, számít mindenki javaslatára. Szükség van minden egyes résztvevő gondolatára, mert a cél a sokoldalú megvitatás.

Aki nem kapott anyagot, annak eleve nem számíthatunk közreműködésére. Ezen túlmenően előfordulhat, hogy személyes sértésnek véve, máskor ha kap is anyagot, nem helyez súlyt a megfelelő felkészülésre, nem törekszik arra, hogy tudásával, tapasztalatával segítse a munkát.

A vezetőnek meg kell követelnie az írásos előterjesztés megfelelő formában való elkészítését, több megoldás, alternatíva kidolgozását, ezzel biztosítva a sokoldalú mérlegelés lehetőségét.

Az előterjesztés ne legyen túl hosszú, terjengős, hanem lényegre törő, tartalmas, de a rövidség nem mehet a közérthetőség rovására.

Az előterjesztőnek, a javaslattevőnek, a vezetőnek számolnia kell azzal, hogy az újat, az új megoldást mindenütt idegenkedve fogadják, félnek a megszokottól eltérő megoldástól, annak elfogadásától, az „ismeretlen" kihatásaitól. Ezért azokban az előterjesztésekben, amelyek a jövőre nézve fontos döntéseket tartalmaznak, s ezek ráadásul újszerű megoldásokat is hoznak, feltétlenül több alternatívának kell szerepelnie, megteremtve ezzel a választás lehetőségét. Az előterjesztő vesse össze a megoldásokat, javaslatokat, indokolja röviden a megvalósítás során jelentkező következményeket. Fel kell vetni a megoldások hiányosságait is. Sokkal meggyőzőbb, elfogadhatóbb egy olyan megoldás, még ha az újszerű is, amelyik tartalmazza a negatívumokat is.

e) A felkészülés

A vezetőnek teljes részletességgel ismernie kell az előterjesztést, és az azt alátámasztó dokumentumokat.

A napirend előadójával szemben követelmény a nagy tárgyi tudás, az őszinteség, a határozottság a kérdésekre adott válaszokban.

A felkészülés nemcsak a vezető, nemcsak az előadó, hanem a meghívottak oldaláról is követelmény. Felkészülten, átgondolt javaslatokkal kell az értekezletre menniük. A felkészülésnek több módja lehet, egyszerű elolvasástól kezdve egészen addig, ami magában foglalja az adatok utánnézését más helyen, intézménynél, szövetkezetnél, esetleg vállalatnál hasonló probléma tanulmányozását, adaptációt az adott körülményekre.

A felkészületlenség nem teszi lehetővé a hatékony munkát. Lehet úgy dönteni, állást foglalni, hogy nem ismerjük a tényeket, az elképzeléseket nem tudjuk mérlegelni, a kihatásokat nem tudjuk felmérni? Erre határozott nemmel kell válaszolni. De időpazarlás is, mivel a munkaidőnk nagyrészét azért a felkészületlenség ellenére is eltöltjük az értekezleten.

A felkészületlenség elkeserítő mindenki számára. Az előadót, előterjesztőt nem ösztönzi a legközelebbi előterjesztés gondos előkészítésére. Az előadó bizonytalan, kellően alá nem támasztott, határozatlan válaszai viszont a helyes döntést akadályozzák.

A jó felkészülés csak akkor várható el, ha a munkatársak meggyőződtek már arról, hogy az elfogadott javaslatokat meg is valósítják, s a megvalósítás menetét ellenőrzik.

f) Megfelelő munkakörülmények

Legelső követelmény a csend, a nyugalom. Az értekezlet helyiségének mentesnek kell lennie az utcai, folyosói zajtól, átjárástól, ki kell iktatni a telefonhívások zavaró hatását.

A helyiségben megfelelő kényelmet kell biztosítani. Vonatkozik ez a kényelmes székekre, a jegyzeteléshez asztal biztosítására, a világításra, fűtésre, szellőzésre egyaránt.

Meg kell vizsgálni, kell-e, szükséges-e előre meghatározni az ülésrendet. Ha az ülésrendet nem is határozzuk meg, a vezetőnek úgy kell elhelyezkedni, hogy minden résztvevővel a kontaktust fel tudja venni, meg tudja találni. Az egyes napirendi pontok tárgyalására meghívottaknak, akik talán egy kicsit korábban érkeztek, vagy sajnálatos módon elhúzódott az értekezlet, külön helyiségben kényelmes körülményeket kell biztosítani.

g) Az értekezlet vezetése

Az értekezlet során a vezető feladatai a következők:

— az értekezlet megnyitása, kontaktusfelvétel a résztvevőkkel,

— a kitűzött célnak megfelelően a tárgyalás irányítása,

— a résztvevők motiválása,

— az értekezlet eredményének összefoglalása.

Az értekezlet megnyitásával a vezetőnek meg kell teremtenie a résztvevőkkel a személyi és tárgyi kontaktust.

A személyi kontaktus megteremtődik azáltal, hogy a vezető üdvözli az értekezlet résztvevőit, amennyiben szükséges, úgy az új, ismeretlen résztvevőket bemutatja. A tárgyi kontaktus megteremtődik azáltal, hogy a vezető ismerteti a tárgyalások célját és a megoldandó problémákat.

Az értekezlet irányítása a kitűzött célnak megfelelően, több módon történhet, úgymint a problémák szemléltetésével, a résztvevők felszólításával, valamint átgondolt kérdésfeltevéssel.

A feltett kérdések:

— világosak, egyértelműek kell hogy legyenek,

— kérdőszavait a kérdés elejére kell tenni lehetőség sze-

rint (pl. Milyen okok késztetik Önt arra, hogy a javasolt variációt nem tartja megfelelőnek?),

— a további gondolkodást elő kell hogy segítsék (pl. Csak ezek azok a tényezők, amelyeket figyelembe kell venni?).

A kérdések feltevése után nem árt, ha szünetet tart a vezető, de ha nem, mindenképpen biztosítani kell, hogy a kérdéseket, a kérdésekre adandó válaszokat az értekezlet résztvevői átgondolhassák.

Az értekezlet csak akkor képes célját elérni, ha a vezető az értekezletet erőskezűen vezeti, tárgyilagos, következetes, koncentrál a felszólalásokra. Nem engedi a tárgytól való eltérést, a hosszadalmas, csekély információtartalommal rendelkező felszólalásokat. Saját koncentrációjával, a helyes kérdések feltevésével mindenképpen eléri, hogy a résztvevők figyelnek, és nem mással foglalkoznak.

h) A résztvevők motiválása

Az értekezlet célja és a résztvevők funkciója közötti kapcsolat rendszerint eléggé ösztönzi a résztvevőket a problémák megoldására. Ha olyan kérdésekről van szó, amelyeket a résztvevők fontosnak tartanak, általában nincs szükség motivációra. Az értekezlet vezetőjének teljes figyelmét a csoport szellemi tevékenységének szolgálatába kell állítania, arra kell összpontosítani, hogy hogyan képes megsokszorozni az értekezlet tagjainak az eredményét. Feladata, hogy figyeljen a csoport tagjaira, értse meg a hozzászólók mondanivalóját, és segítse elő annak megvalósítását. Tudnia kell, hogy nem azért van, hogy azonnal bíráljon. A bírálattal olyan atmoszférát teremt, hogy a csoport tagjai úgy érzik, hogy nem érdemes elmondani felmerülő ötleteiket. A hozzászólások menetközbeni elemzése már állásfoglalást jelent. Ilyenkor a vezető előre lemond a még jobb javaslatokról. A résztvevők a vezető véleményét, mint a tekintély véleményét respektálják, és vannak,

akik a vezető véleménynyilvánítása után, már nem is mondják el elképzeléseiket, abból kiindulva, hogy az eleve nem lehet jobb, mint a vezetőé, vagy mert úgy érzik, hogy az ellenkezés lenne a vezetővel szemben.

A problémamegoldásoknál a vezetőnek a csoport minden tagját igénybe kell vennie. A csendes tagokat bátorítani kell a hozzászólásra. Nem helyes megoldás, ha a vezető felszólítja őket. Elég, ha a tekintetével feléjük fordul, és várja jelentkezésüket. Ha a csoporttól várja a választ, kerülje az erőszakos beszélő tekintetét.

A vezető igyekezzék magas szinten tartani az értekezletet. Diktáljon gyors iramot. Ha az unalom jeleit észreveszi, reagáljon azonnal. Ilyenkor a humor jó szolgálatot tehet. A jó gondolattársításokat mondja el a vezető, és tegye lehetővé, hogy a többiek is elmondják azokat, ezzel felélénkül a társaság.

A vita légkörének bizalomteljesnek kell lennie. Ehhez, illetve ennek érdekében a vezető ne viselkedjék nagyképűen, üssön meg kollegiális hangot, és értsen a hallgatáshoz is.

A nyelvi, megítélésbeli különbségek, más-más érvelési módok komoly akadályokat jelentenek a vitában. A vezetőnek ezek jelentkezésekor azonnal reagálnia kell! Ne engedje a vezető homályos kifejezések használatát. Ilyenkor kérjen a kifejezésekre definíciót, de ezen túlmenően konkrét példán keresztül magyaráztassa meg, mit is ért azon a felszólaló. A megítélésbeli különbségek még veszélyesebbek. Itt talán két dolgot emelnénk ki. Először is, az emberek hajlamosak arra, hogy általánosítsanak. Ilyenkor a vezető kérje meg a hozzászólót, hogy fejtse ki indokait, amire véleményét alapozza. De nem árt a következő kérdés feltevése sem, „Biztos Ön abban, hogy elég esetet megvizsgált, elég adattal rendelkezik ahhoz, hogy ilyen megállapításokat tegyen?". Másodszor, sok esetben hajlamosak vagyunk arra, hogy a kérdéseket leegyszerű-

sítsük. Pedig a leegyszerűsített kérdés eleve kizárja a komplex vizsgálatot, de annak az igényét is elveti, amit a vezető nem engedhet meg. Rá kell mutatnia arra, hogy a tárgyalásra kerülő kérdések nem is olyan egyszerűek, bizonyítani kell ezeket, a konkrét kérdéshez kapcsolódó példákkal.

A vezetőnek éberen ügyelnie kell arra, hogy a vitapartnerek ténylegesen partnerei legyenek egymásnak. Ne csak a saját álláspontjukat ismételjék. Ez az egyetlen útja a meggyőzésnek.

i) Az értekezlet összefoglalása

Az értekezlet eredményét kellő időben kell összefoglalni. A vezetőnek éreznie kell, meddig hatékony az értekezlet, tudnia kell, hogy a továbbfolytatással hozzájárulnak-e a cél jobb eléréséhez. Ha túl korán fejezi be az értekezletet, esetleg nem szerez tudomást az értekezlet résztvevőinek lényeges gondolatairól. A résztvevőkben egy olyan érzést kelt, nem is érdemes felkészülni, mert nem adhatnak hangot véleményüknek. Ennek elkerülése érdekében a vezető összefoglalási szándéka előtt kérdezze meg, hogy ki kíván még hozzászólni, és egyúttal összegezze, hogy az adott időpontig a vita során milyen eredményre jutottak.

Ha a vezető úgy érzi, hogy a célt még nem érték el, és a résztvevők többre képesek, ösztönözzön a vitára, tegyen fel kérdéseket. Ne engedje a vitát önmagában megszűnni. Ennek több megjelenési formája van, úgy mint a vita egyre laposabbá válik, és megszűnik, de mutatkozhat abban is, hogy a résztvevők kifejezésre juttatják ezt az állapotot.

Az összefoglalás a vita súlyponti kérdéseinek, eredményeinek kiemelésével kezdődik. Majd az eredmények alapján a vezető:

— döntést hoz,
— utasítást ad,

— közli a későbbi döntés alapjául szolgáló eredményeket,
— megállapítja a vita későbbi időpontban való folytatását,
— értékeli az értekezletet, a hozzászólásokat, a résztvevők témához való hozzáállását.

Minden hozzászólásban van értékes elem. Csak az egyikben több, a másikban kevesebb. A vezető feladata, hogy ezeket megtalálja és elemezze.

j) Az értekezlet eredményessége

Az utasításban félreérthetetlenül kifejezésre kell jutnia a vezető döntésének, amelynek teljesnek kell lennie, tartalmaznia kell:
— mit kell csinálni,
— kinek kell elvégezni,
— hogyan kell megoldani a feladatot,
— miért kell elvégezni,
— a munkavégzés során mit kell elérni.

Az elérendő eredménynek döntő jelentősége van az utasítást végrehajtó dolgozó szempontjából, mert ha nem lát tisztán, a feltételek megváltozása esetén nem tudja mit tegyen, hogyan járjon el. Emellett igényli a vezető állandó menetközbeni beavatkozását.

Az értekezlet eredményei sajátos összegezésének, az értekezleten részt vevők dicséretének, kritikájának magas tudatformáló jelentősége van. Fontos, hogy a teljesítményt azonnal dicséret kövesse. A vezetőnek ki kell emelnie a jól átgondolt, hasznos javaslatokat, az egyes résztvevők nagyfokú aktivitását, de emellett szükséges lehet a résztvevők magatartásának kritizálása is.

A vezető nem feledkezhet meg az előterjesztett anyag értékeléséről sem. Mindig az adott helyzetből kell kiindulnia, és a gyengébb szinten dolgozó munkatárs kevésbé kiemelkedő

teljesítményét is meg kell dicsérnie, ha az jobb, mint amilyenek az előzőek voltak.

A vezetőnek időt kell szentelnie — az új, szokatlan feladatoknál — a végrehajtás során felmerülő problémák taglalására. Nem árt, ha az értekezlet résztvevőit is felvilágosítjuk arról, hogy mely pontok azok, amelyek teljesítése során nehézségek várhatók, hol szorosak a határidők, hol korlátozottak az erőforrások.

A vezetőnek az értekezlet során tanúsított magatartásával fenn kell tartani az együttműködés, együvétartozás légkörét. Törekednie kell arra, hogy a szervezeti egység részfeladatai összefüggjenek az egész szervezet munkájával.

Az értekezlet egy különös formája az ötletroham (brainstorming), az alkotó gondolkodás megszervezése, a fantázia megmozgatása.

A megoldásra váró problémát ismertetik, például azt, hogy a fonó üzemben hogyan lehet a selejtet csökkenteni. Összeül 10—12 személy, akiknek felteszik a kérdést, és akiknek minden gondolatot azonnal ki kell mondaniuk, függetlenül attól, hogy azok mennyire tűnnek logikusnak. Minél inkább kényszer nélkül jönnek az ötletek, annál jobb, minél több az ötlet, annál valószínűbb, hogy megtalálható köztük az optimális megoldás.

A szóban forgó kérdést szabatosan, világosan kell feltenni, röviden megfogalmazva. Az a jó, ha az önként jelentkezők minél több szakterületet képviselnek, és a vállalati, szövetkezeti hierarchia azonos fokán állnak, mert ez elősegíti a gondolatok, ötletek gátlástalan kimondását.

Az ötleteket jegyzőkönyvben rögzítik, logikai sorrendbe sorolják és osztályozzák aszerint, hogy melyek azok:

— amelyek azonnal megvalósíthatók,

— amelyeknek a megvalósítása hosszabb előkészületi időt igényel,

— amelyek használhatatlanok.

Az ötletadókat a helyszínen megjutalmazzák, mert azokat azonnal értékeli a bizottság.

Nyilvánvaló, hogy nem alkalmazható minden kérdés megoldására, sikere nem korlátlan, mégis rendszeres alkalmazásának nagy előnyei vannak, mert a probléma megoldásába bevonja a vállalat, szövetkezet munkatársait, s jó ötlet adása esetén sikerérzetet vált ki az anyagi elismerés mellett.

Irodalomjegyzék

[1] *Alford, V.—Bangs, J.:* Production Handbook. New York, 1957.

[2] *Alaxai László és mk.:* Munkaszervezésről vezetőknek. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1969.

[3] *Alaxai László:* A munkaszervezés egyes elméleti és gyakorlati kérdései. Könnyűipari Szervezési Tájékoztató, 1972. IX. évf. 2. szám, 42—47. old.

[4] *Alaxai László—Boris Péter—Győrfi András:* A vállalati szervezés főbb kérdéseinek gyakorlatias értelmezése. Munkaügyi Szemle, 1977. XXI. évf. 12. szám, 16—20. old.

[5] *Badin, J.:* Stiti sa va comportati cu tinerii absolventi? Viata Economica, 1974. márc. 22., 6. old.

[6] *Bádi Béla—Berey András:* Elemzés — intézkedés — eredmény mintavételes munkanapfelvétel segítségével. Vállalatvezetés — Vállalatszervezés, 1973. V. évf. 3. szám, 160—164. old.

[7] *Bádi Béla—Berey András—Dobos Irma:* Skusenosti zo skumania ucinosti stylu práce veducehó. Podniková Organizáce, 1974. 9/10. szám, 9—13. old.

[8] *Bakos Zsigmond:* A vállalati üzem- és munkaszervezésről szóló párt- és kormányhatározat realizálása és az ezzel összefüggő feladatok. Munkaügyi Szemle, 1973. 3—4. melléklet, 12—16. old.

[9] *Bartnikowski, S.—Mrela, H.:* Metodika prowadzenika prac organizacyjnych. Varsó, 1964.

[10] *Basten, R.:* Was ist Stress? Carriere, 1971. 11. k. 12. szám, 24—27. old.

[11] *Berey András:* Ergonómia és munkaszervezés. Ergonómia, 1967. I. évf. 1. szám, 85—91. old.

[12] *Berey András—Csizmadia Gábor:* Vezetési és szervezési ismeretek. A Kisipari Szövetkezetek Országos Szövetsége — OKISZ — Felsőfokú Gyártásszervezési Tanfolyam jegyzete. Budapest, 1968.

[13] *Berey András:* A munkafeladat, norma, bér és munkásminősítés összhangjának elemzése. In: *Parányi György:* Munkahelyek elemzése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1968. 278—290. old.

[14] *Berey András:* Stav Racionalizáce v Madarsku. Za Dalsi Rozvoj Komplexni Socialisticke Racionalizáce. Praha, 1971. október 20—21. I. díl. 89—93. old.

[15] *Berey András:* Iparvállalati munkaszervezés. Vezetőképzés, 1972. III. évf. 2. szám, 7—13. old.

[16] *Berey András:* A gépipari többgépes munka és a veszteségidő mérése. Vállalatvezetés — Vállalatszervezés, 1972. IV. évf. 1. szám, 37—42. old.

[17] *Berey András:* A foglalkoztatás hatékonyságának vizsgálati módszere alkalmazottaknál. Vezetőképzés, 1972. III. évf. 4. szám, 6—10. old.

[18] *Berey András—Dobos Irma:* Hatékonyságvizsgálat — elemzések — következtetések. Munkaügyi Szemle, 1972. XVI. évf. 10. szám, 8—13. old.

[19] *Berey András—Dobos Irma:* Véletlenszerű leállások veszteségének megállapítása valószínűségelmélettel többgépes rendszer esetén. Munkaügyi Szemle, 1972. XVI. évf. 12. szám, 29—33. old.

[20] *Berey András—Dobos Irma:* Mikor, hogyan értekez-

zünk? Szövetkezeti Ipar, 1973. X. évf. 4. szám, 14—19. old.

[21] *Berey András—Dobos Irma:* A cipőgyártásban dolgozó munkások foglalkoztatásának vizsgálati módszere. Bőr- és Cipőtechnika, 1974. XXIV. évf. 1. szám, 21—23. old.

[22] *Berey András:* Káros munkaerőmozgás az ipari nagyvállalatoknál. Vállalatvezetés — Vállalatszervezés, 1974. VI. évf. 2. szám, 104—106. old.

[23] *Berey András—Dobos Irma:* Metody pelnego wykorzystania sily roboczej. Doskonalenie Kadr Kierowniczych. Biuletyn Informacyjny, Nr. 5/143. 1974. 11—15. old.

[24] *Berey András—Dobos Irma:* A munkaerő hatékony foglalkoztatása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1974.

[25] *Berey András:* Munkaszervezés. In: A szervezési tennivalók feltárásának gyors módszere. Szerk.: *Parányi György.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975. 39—44. old.

[26] *Berey András—Dobos Irma:* Az ösztönzés kérdése a többgépes munkánál. In: A dolgozók társadalmi-gazdasági ösztönzése. Válogatás az MTA Munkatudományi Bizottsága által szervezett konferencia anyagából. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1975. 66—80. old.

[27] *Berey András—Dobos Irma:* Általános szervezéselmélet és metodika. Munkaügyi Minisztérium Munkaügyi Kutatóintézete jegyzete. Budapest, 1976.

[28] *Berey András—Dobos Irma:* A munkaerőmozgás és hatásai. Bőr- és Cipőtechnika, 1976. XXVI. évf. 1. szám, 26—27. old.

[29] *Bihari Ferenc:* Gazdasági vezetés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1964.

[30] *Brahurst, M. V.:* How to make that meeting pay off. Supervisory Management, 1969. 8. szám.

[31] *Craig, R. J.—Turner, W. C.:* The problem of the manager's time why ist there never enough of it? Industrial Management, 1974. 16. k. 12. sz. 3—6. old.

[32] *Dobos Irma:* Automatikus gépek működtetése többgépes rendszerben egy vidéki gépipari üzemben. Vállalatvezetés — Vállalatszervezés, 1973. 4. szám, 252—259. old.

[33] *Dobos Irma—Berey András:* Hatékonyságvizsgálat — tartalékfeltárás. Szövetkezeti Ipar, 1973. X. évf. 1. szám, 9—12. old.

[34] *Fayol, H.:* Administration industrielle et generale. Dunod, Paris, 1925.

[35] *Farmer, D.:* Training in the skills of negotiation. Industrial and Commercial Training, 1970. 2. évf. 11. szám, 313—316. old.

[36] *Frackiewicz, J.:* A munka szervezése és vezetése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1973.

[37] *Lipták, F.—Mindas, A.:* A munkaracionalizálás módszertani alapjai. Munkaügyi Szemle, 1975. I—II. melléklet, 21—47. old.

[38] *Fürs, H.:* Management Development. Technische Rundschau, 1969. 61. k. 10. szám, 1—2. old.

[39] *Golde, R. A.:* Are your meetings like this one. Harvard Business Review, 1972. 50. évf. január—február, 68—77. old.

[40] *Gut, O.:* Brainstorming Bestandteil der Modernen Unternehmensführung. Büro und Verkauf, 1970. 39. k. 469. szám, 325—326. old.

[41] *Gvisiányi, D.:* Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1977.

[42] *Győrfi András:* Módszertani ajánlások a vállalati munka szervezettségi színvonalának javítására. Munkaügyi Szemle, 1972. 2. szám, melléklet.

[43] *Hanebuth, L.:* Must problem solving meetings be a problem? Supervisory Management, 1968. okt. 12—25. old.

[44] *Harsányi István—Gyökér Irén* (szerk.): Szervezés és vezetési fogalmak, meghatározások. BME kézirat. Budapest, 1972.

[45] *Harsányi István:* A szervezés és vezetés tudományos alapjairól. Tankönyvkiadó, Budapest, 1973. Egyetemi jegyzet.

[46] *Lázár György:* A munka- és üzemszervezés kérdései. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1974.

[47] *Lázár György:* A korszerű üzem- és munkaszervezés helyzete és feladatai. Munkaügyi Szemle, 1972. XVI. évf. 1. szám, 5—9. old.

[48] *Leavitt, H. J.—Whistler, T. L.:* Management it the 1980. Harvard Business Review, 1958. No. 6. 36., 37. old.

[49] *Lenin, V. I.:* A tudományos munkaszervezésről. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973.

[50] *Leonard, H. A.:* The secretary a vital part of the management team. Managers Magazine, 1975. 50. k. 1. szám, 27—33. old.

[51] *Mackenzie, R. A.:* Toward a personalized time management strategy. Management Review, 1974. 64. k. 2. szám, 10—15. old.

[52] *Parányi György:* Korszerű munkaszervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1962.

[53] *Pavelka, K.:* Mate take malu casu. Svoboda, Prága, 1970.

[54] *Pavelka, K.—Svatuska, L.:* Moderni sekretariat vedoucihó. Prága, 1970. 425—426. old.

[55] *Popov, G. H.:* Problemi teorii upravlenyija. Ekonomika, Moszkva, 1970.

[56] *Prince, M. G.:* How to be a better meeting Chairman. Harvard Business Review, USA, 1969. I—II.

[57] *Reznička és mk.:* A vezetői munka tudományos megszervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1974.

[58] *Svatuska, L.:* Jak lépe organizovat. Svoboda, Prága, 1970.

[59] *Tímár Mátyás:* A vállalati üzem- és munkaszervezés egyes kérdései. Munkaügyi Szemle, 1973. 3—4. melléklet, 10—12. old.

[60] *Varga Sándor (szerk.):* Iparvállalatok vezetése, szervezése és tervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966.

[61] *Varga Sándor:* Iparvállalatok belső irányítási rendszere. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1971.

[62] *Volk, H.:* Die qualifizierte Sekretärin gehört zum Führungsstab. Fortschrittliche Betriebsführung, 1974. 24. k. 1. szám, 51—54. old.

[63] *Zieleniewski, J.:* Bevezetés a szervezés és vezetés elméletébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966.

[64] *Zieleniewski, J.:* Szervezés és vezetés. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973.

[65] A vállalati dolgozók alapbérének megállapítása. 16/1976. (XII. 11.) MüM rendelet. Munkaügyi Közlöny, 1976. 16. szám.

[66] A vállalati szervező munka fejlesztéséről. 1046/1977. (XII. 14.) Mt. h. Magyar Közlöny, 1977. 92. szám.

[67] A vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítése. (Az MSZMP KB 1971. december 1-i határozata.) Pártélet, 1972. 1. szám, 20—25. old.

[68] Irányelvek az üzem- és munkaszervezés főbb feladatairól az V. ötéves terv időszakára. Munkaügyi Szemle, 1976. I—II. melléklet, 49—53. old.

[69] Jak americti reditelé setri svym casem. Moderni Rizeni, 1974. 3. szám, 23—27. old.

[70] Módszertani ajánlások a vállalati munka szervezettségi színvonalának javításához. Segédlet az 1003/1972. (III. 14.) Korm. számú határozat végrehajtásához. Munkaügyi Szemle, 1972. 2. melléklet.

[71] Vezetési, szervezési, információs és számítástechnikai értelmező szótár. Főszerkesztő: *Kiss Ernő*. KGM—MTTI, Budapest, 1974.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
A kiadásért felel: Keresztes Tibor igazgató
79.0869 Ságvári Nyomda, Budapest XIII., Váci út 69—79.
Felelős vezető: Gajda László igazgató
K—4472
Budapest, 1979
Szerkesztette: Landau Edit
Műszaki vezető: Büchler Alfréd
Műszaki szerkesztő: Varga Dezső
A fedélterv Mező Zsuzsa munkája
Formátum: A/5. Terjedelem: 8,75 ív. Példányszám 4600
KG 3082—i—7982

15,50 Ft